

### Strukturwandel aktiv gestalten - Strategien zur Standortverbesserung in Dortmund und Wolfsburg

Fox, Katja

Postprint / Postprint

Diplomarbeit / master thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Fox, K. (2003). *Strukturwandel aktiv gestalten - Strategien zur Standortverbesserung in Dortmund und Wolfsburg*. Bochum. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-121502>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ruhr-Universität Bochum  
Fakultät für Sozialwissenschaft

**Strukturwandel aktiv gestalten –  
Strategien zur Standortverbesserung in Dortmund und  
Wolfsburg**

Diplomarbeit

vorgelegt von Katja Fox

betreut durch Prof. Dr. Rolf G. Heinze

Bochum, im November 2003

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                    | Seite     |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Einleitung</b>                                               | <b>3</b>  |
| 1.1 Problemstellung                                                | 3         |
| 1.2 Zielsetzung                                                    | 4         |
| 1.3 Aufbau der Arbeit                                              | 4         |
| 1.4 Methodische Vorgehensweise                                     | 5         |
| <b>2. Ökonomie im Wandel</b>                                       |           |
| <b>- Grundlagen und Begriffsbestimmung -</b>                       | <b>7</b>  |
| 2.1 Sozioökonomischer Strukturwandel                               | 8         |
| 2.1.1 Strukturwandel -                                             |           |
| Annäherung an einen vielschichtigen Begriff                        | 8         |
| 2.1.2 Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft?              | 9         |
| 2.1.2.1 De-Industrialisierung – Trend ohne Ende?                   | 11        |
| Bestandsaufnahme in der BRD                                        |           |
| 2.2 Globalisierung vs. Regionalisierung                            | 19        |
| 2.2.1 Der Global Player und die Region                             | 24        |
| 2.2.2 Public-Private-Partnership als Strategie                     | 27        |
| zur Standortprofilierung                                           |           |
| <b>3. Strukturelle Krisenentwicklung in Dortmund und Wolfsburg</b> | <b>31</b> |
| 3.1 Kohle- und Stahlkrisen im Ruhrgebiet und in Dortmund           | 31        |
| 3.1.1 Auswirkungen der Kohle und Stahlkrisen auf Dortmund          | 36        |
| und die Region – Entwicklungen und Trends                          |           |
| 3.1.2 Innovationsschwerpunkte in Dortmund                          | 42        |
| 3.2 Wirtschaftsstruktur in Wolfsburg – Entwicklungen in der Region | 44        |
| 3.2.1 VW-Krise 1992/93 und ihre Auswirkungen auf Wolfsburg         | 48        |
| <b>4. Wirtschaftsgestaltung durch aktive Zusammenarbeit</b>        |           |
| <b>- Zwei Entwicklungsstrategien -</b>                             | <b>54</b> |
| 4.1 Wirtschaftsgestaltung in Dortmund - das dortmund-project       | 54        |
| 4.1.1 Die Initiierungsphase                                        | 55        |
| 4.1.2 Organisationsstruktur des dortmund-project                   | 57        |

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.3 Erfolgreicher Strukturwandel in der Region?            |            |
| Entwicklungen und Perspektiven des dortmund-project          | 61         |
| 4.2 Das Konzept der AutoVision und die Wolfsburg AG          | 75         |
| 4.2.1 Überblick über die Konzeption der Einzelprojekte       | 78         |
| 4.2.2 Die Umsetzung der AutoVision – eine Erfolgsgeschichte? | 82         |
| <b>5. Was können andere Industrieregionen lernen?</b>        |            |
| <b>- Bewertung und Ausblick -</b>                            | <b>91</b>  |
| 5.1 Das dortmund-project – eine (Zwischen-) Bilanz           | 92         |
| 5.2 Das Konzept der AutoVision – Halbzeitstand               | 96         |
| 5.3 Die Kunst, Regionen wie Unternehmen zu führen            | 101        |
| <b>6. Fazit</b>                                              | <b>106</b> |
| <b>7. Literaturverzeichnis</b>                               | <b>110</b> |
| <b>8. Interviewverzeichnis</b>                               | <b>121</b> |

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Die Bedeutung von Regionen als innovative Standorte im weltweiten Wirtschaftsgefüge hat im letzten Jahrzehnt vermehrt Einzug in die wissenschaftliche Debatte gehalten. Ob *Porter*, *Rehfeld*, *Heidenreich* oder andere Wissenschaftler, sie alle sehen in den regionalen Verdichtungsräumen mit ihren Möglichkeiten zu Kooperationsbeziehungen in Wirtschaft und Verwaltung das Innovationspotential der Zukunft.<sup>1</sup> Dem weltweiten Trend zu komplexen Produkten und Verfahren als auch einem flexiblen und gut ausgebildeten Humankapital wird mit einer Integration von Produktionsprozessen (inklusive Dienstleistungen), Forschungseinrichtungen, Personalagenturen etc. in ein regionales Geflecht einer Vielzahl von Akteuren begegnet. Der Strukturwandel von arbeits- und kapitalintensiven Tätigkeiten hin zu informations- und wissensbasierten Aktivitäten unterstützt den Aufbau eines kooperativen Wirtschaftsumfeldes an einem Standort.

Gerade altindustrielle oder monostrukturierte Regionen wie Dortmund und Wolfsburg nutzen diese regionale Zusammenarbeit, um den Aufbau neuer Wirtschaftsstrukturen zu forcieren, den Sprung in die Dienstleistungsgesellschaft zu schaffen, vor allem aber die hohen Arbeitslosenquoten zu reduzieren und damit die Leistungsfähigkeit des Standortes im internationalen Wettbewerb zu steigern.

Beide Regionen standen Mitte der 1990er Jahre in unterschiedlicher Art und Weise vor enormen Herausforderungen. In Dortmund und dem Ruhrgebiet war nach den Einbrüchen in der Kohle- und Stahlindustrie die wirtschaftliche Basis beinahe wegrationalisiert worden, und die schrumpfenden Einwohnerzahlen als auch die hohe Arbeitslosigkeit legten das Bild einer ‚sterbenden‘ Industrielandschaft nahe. Bisherige Bemühungen, die Wirtschaft zu diversifizieren und die Beschäftigung zu erhöhen, waren nicht von großem Erfolg gekrönt, der Handlungsbedarf war zu hoch.

Ebenso kritisch stellte sich die Situation in Wolfsburg dar. Bedingt durch die Abhängigkeit vom Volkswagen-Konzern, der im Zuge des Einbruchs der Automobilkonjunktur Anfang der 1990er Jahre umfassende Rationalisierungsmaßnahmen einleitete, lag die Arbeitslosigkeit weit über dem Bundesdurchschnitt. Eine diversifizierte

---

<sup>1</sup> Vgl. Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategie [...], sowie Rehfeld, D. u.a. (1999): Standort mit Zukunftsprofil [...] und Heidenreich, M. (2000): Regionale Netzwerke [...].

Unternehmenslandschaft, die außerhalb des Volkswagen-Konzerns ein Beschäftigungspotential gehabt hätte, war nicht aufgebaut worden.

Die Krisenbewältigung wurde Ende der 1990er Jahre in beiden Regionen durch den Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen der öffentlichen Hand und den Unternehmen begonnen.

Mit dem dortmund-project und dem Konzept der AutoVision soll der Strukturwandel in der Region gelingen.

## **1.2 Zielsetzung**

Die beiden Regionen Dortmund und Wolfsburg wurden aufgrund ihrer besonderen industriellen Prägung ausgewählt. Dortmund wurde durch die Dominanz von Kohle und Stahl in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts zu einem florierenden Standort im Ruhrgebiet und in Westfalen. Wolfsburg gelang der Aufstieg zu einem der führenden Automobilstandorte in Deutschland. Beiden Regionen wurde die relative Monostruktur ihrer Wirtschaft im Zuge zahlreicher Konjunktureinbrüche und dem Wandel zu Dienstleistungstätigkeiten zum Verhängnis.

In der vorliegenden Untersuchung wird, anhand der Praxisbeispiele dortmund-project und AutoVision, der Frage nachgegangen, wie Strategien zur Standortverbesserung in Zeiten einer wissensbasierten Ökonomie gestaltet werden können?

- Welches (Zwischen-)Resümee lässt sich aus den Projekten ziehen?
- Ist der Strukturwandel in den beiden Regionen gelungen?
- Was für Maßnahmen werden in den folgenden Jahren unternommen, um die Standorte im Innovationswettbewerb noch leistungsfähiger zu machen?
- Sind diese Strategien auch auf andere Regionen anwendbar?

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

In Kapitel 2 werden die Grundlagen und Begriffsbestimmungen zum Wandel der Wirtschaft im ausgehenden 20. Jahrhundert dargestellt und damit ein theoretischer und praktischer Bezugsrahmen für die Krisenentwicklung und die aktuelle Wirtschaftsgestaltung in Dortmund und Wolfsburg hergestellt. Zum einen steht der Begriff des sozioökonomischen Strukturwandels sowie die reale Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland zu einer Dienstleistungsgesellschaft mit industrieller Basis

im Vordergrund. Auf der anderen Seite wird die Koexistenz von Globalisierung und Regionalisierung sowie das theoretische Konstrukt der Public-Private-Partnership erörtert. Der Organisationsstatus einer Public-Private-Partnership stellt die Grundlage für den Aufbau des dortmund-project und der Wolfsburg AG, in dessen Rahmen das AutoVisions-Konzept umgesetzt wird, dar.

Im folgenden Kapitel werden die wirtschaftlichen Krisenentwicklungen in Dortmund, dem Ruhrgebiet und Wolfsburg in den letzten 40 Jahren nachvollzogen, um den Niedergang der industriellen Strukturen zu verdeutlichen, der zu dem akuten Handlungsbedarf Ende der 1990er Jahre geführt hat. Zugleich werden erste Innovationsschwerpunkte in Dortmund vorgestellt, die schon vor Beginn des dortmund-project einen Umbau der Wirtschaft einleiteten.

In den Kapiteln 4 und 5 werden die theoretischen Konstrukte auf ihre Realitätstauglichkeit überprüft, in dem die beiden Entwicklungsstrategien, das dortmund-project und die AutoVision, untersucht werden. Dabei steht nicht der organisatorische Aufbau im Vordergrund, vielmehr werden die Umsetzungen und die Perspektiven der Projekte analysiert.

Darauf aufbauend erfolgt eine abschließende Bewertung der beiden Konzepte der Standortprofilierung mit einem Blick auf die Potentiale, die sich für andere Regionen ergeben.

Als Fazit in Kapitel 6 werden die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst.

#### **1.4 Methodische Vorgehensweise**

Die vorliegende Arbeit ist aus Gründen der Unterschiedlichkeit der Projekte und der Wirtschaftsstrukturen bewusst nicht als Vergleich angelegt. Beide Konzepte und deren Rahmenbedingungen werden getrennt voneinander analysiert und als zwei unterschiedliche Maßnahmen betrachtet, wie sich Strukturwandel aktiv gestalten lässt.

Des Weiteren setzt sich die Untersuchung aus den beiden Methoden der Literaturstudie und dem Experteninterview zusammen. Dieser Weg wurde gewählt, um anhand der bisher publizierten Literatur einen allgemeinen, theoretischen Zugang zu dem Thema zu finden und die wirtschaftliche Entwicklung und die Krisen in den zwei Regionen darzustellen. Die Gespräche mit den Experten aus Wirtschaft und Verwaltung dienen dazu, das gewonnene Bild abzurunden, zu vertiefen und auf den aktuellen Forschungsstand zu bringen.

Die Gesprächspartner sind zu Interviews im Zeitrahmen von ein bis zwei Stunden gebeten worden. Dabei wurde die Methodik der Leitfaden-Interviews angewandt. Es wird davon ausgegangen, dass durch die offene Gestaltung der Interviewsituation die subjektive Sichtweise der Befragten zum Vorschein kommt. Im Gegensatz zu standardisierten Fragebögen besteht die Möglichkeit, auf die Antworten flexibel zu reagieren und Hintergrundinformationen, die über die eigentliche Fragestellung hinausgehen, zu erhalten. Die Fragetechnik schließt eine eigene Bewertung aus, sodass eine Beeinflussung der Interviewten nicht stattfindet.



## 2. Ökonomie im Wandel

### - Grundlagen und Begriffsbestimmung -

Der wirtschaftliche Wandel von Industrieregionen in den letzten 30 Jahren tritt nicht speziell als deutsches Problem für Unternehmen und gesellschaftliche, als auch politische Akteure in Erscheinung, sondern stellt nahezu alle westlichen Industrieländer vor ähnliche Herausforderungen. Massenproduktionen von standardisierten Gütern und klare hierarchische Unternehmensstrukturen waren die Kennzeichen der westlichen Industrien bis in die 1970er Jahre. Heutzutage treten die klassischen Produktionsfaktoren wie Kapital, Arbeit und Rohstoffe immer mehr in den Hintergrund und der Übergang zu einer, zwar noch industriell geprägten, aber zunehmend wissens- und dienstleistungsbasierten Wirtschaft zeichnet sich ab.<sup>2</sup>

Dabei sind der strukturelle Wandel und mögliche Wachstumspotentiale eng miteinander verbunden. Technischer Fortschritt als eine der Grundlagen von Wachstum wirkt sich sowohl auf Angebot und Nachfrage als auch auf Investitionen und Arbeitsstrukturen aus. Ein sektoraler Strukturwandel, der die Anwendung von Dienstleistungen, unter anderem auch im Produktionsprozess von Gütern, hervorgebracht hat, lässt sich nicht mehr von der Hand weisen. Produkte und Produktionsprozesse müssen ständig verbessert werden, damit Unternehmen auf dem internationalen Markt wettbewerbsfähig bleiben. Die neuen Formen der Datenverarbeitung und Kommunikationstechnik erweisen sich hierbei als Motoren und gleichzeitig Folgen dieser Veränderungen und bieten den Unternehmen erst die Möglichkeit, am internationalen Marktgeschehen zu partizipieren.

Mit dem Stichwort der Globalisierung (vgl. dazu Kapitel 2.2) wird genau dieser Prozess umrissen: Eine wachsende internationale Arbeitsteilung, die Hinwendung zu Dienstleistungen und eine Ausdehnung von Finanzströmen charakterisieren die moderne Wirtschaft. Nicht mehr nur die Nationalstaaten werden als Wirtschaftsräume wahrgenommen, sondern regionale Standorte gewinnen an Bedeutung. Unternehmen haben eine Vielzahl von Möglichkeiten, ihre Produktionsstätten weltweit zu platzieren. Dabei sind für Standortentscheidungen nicht nur im klassischen Sinne Lohnstrukturen und Lohnstückkosten, Lieferantennetzwerke, Absatzmöglichkeiten auf den regionalen Märkten, Währungsfragen, rechtliche Auflagen und eine wirtschaftsnahe Infrastruktur von Bedeutung, sondern auch endogene Potentiale wie das Quali-

---

<sup>2</sup> Vgl. Hudson, R. (1999): Institutional Change [...], S. 196-215 sowie Braczyk, H.-J. & Heidenreich, M. (1998): Regional governance structures [...], S. 414-440.

fikationsniveau der Arbeitnehmer, die Attraktivität des Wohnumfeldes und des kulturellen Angebotes, als auch die politischen Rahmenbedingungen.<sup>3</sup> Wichtig für die zukünftige Entwicklung von industriell geprägten Regionen wird sein, vor allem das Zusammenwirken von endogenen Potentialen und globalen Markterfordernissen zu koordinieren.

Die folgenden Ausführungen des Kapitels 2 befassen sich mit den vorangegangenen Zusammenhängen. Grundlegende Begriffsbestimmungen finden ebenso Eingang in die Untersuchung, wie auch die Darstellung des Strukturwandels der deutschen Wirtschaft im Zeichen der Globalisierung und der Möglichkeiten von regionalen Akteuren, durch Kooperationen diesen Wandel aktiv mitzugestalten.

## **2.1 Sozioökonomischer Strukturwandel**

### **2.1.1 Strukturwandel – Annäherung an einen vielschichtigen Begriff**

In einer ersten eingeschränkten Perspektive ist der Begriff des Strukturwandels eng mit der Geschichte der wirtschaftlichen Entwicklung verknüpft. Immer dort, wo es Fortschritt gibt, kommt es auch zu einem Wandel der ökonomischen Strukturen<sup>4</sup>. Ob im Verlauf des 19. Jahrhunderts der Wandel von der Agrarwirtschaft hin zur industriellen Produktion oder der Einzug der Mikrotechnologie in den siebziger und achtziger Jahren des vorherigen Jahrhunderts, die Wirtschaft fand und befindet sich seit jeher im Wandel. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, bezeichnet Strukturwandel „dann das Konglomerat sektoraler, branchenmäßiger sowie technisch-arbeitsorganisatorischer Veränderungen“<sup>5</sup>.

Die Komplexität des Begriffes wird mit dieser Definition allerdings bei weitem nicht erfasst. Nicht nur die wirtschaftlichen Strukturen verändern sich permanent, auch die Gesellschaft, ob aus politischer, institutioneller oder sozialstruktureller Sicht, ist einem Wandlungsprozess unterlegen. Beide Systeme, sowohl die Wirtschaft als auch die Gesellschaft, stehen in enger Beziehung zueinander und beeinflussen sich wechselseitig. Gerade bei der Betrachtung der Veränderungen von Industrieregionen reicht der eingeschränkte Branchenblick nicht aus. Im Ruhrgebiet hat beispielsweise

---

<sup>3</sup> Vgl. Edler, D. u.a. (1998): Deutschland im Strukturwandel [...], S. 3-6.

<sup>4</sup> Anm.: Unter dem Begriff der Struktur versteht man den inneren Aufbau eines Objektes oder Systems (hier das System ‚Wirtschaft‘) und das Verhältnis der verschiedenen Objekt- bzw. Systemteile zueinander.

<sup>5</sup> Goch, S. (2002): Eine Region im Kampf mit dem Strukturwandel [...], S. 16.

die Vormachtstellung großer Konzerne der Kohle- und Stahlbranche, die auf regulierten Märkten agierten, dazu beigetragen, dass sich eine innovative und reaktions-schnelle Unternehmenskultur nicht verbreitet hat. Das wiederum ist ein Grund für die andauernde Schwerfälligkeit des sektoralen Strukturwandels in der Region.

Ähnlich ist auch die Region in und um Wolfsburg von einer monostrukturierten Wirtschaft geprägt. Für ein innovatives Potential, das sich in mittelständischen Betrieben hätte herausbilden können, war kein Raum in der vom Volkswagenkonzern dominierten Stadt. Die Automobilwirtschaft und mit ihr der Volkswagenkonzern bestimmen monopolistisch den Arbeitsmarkt.<sup>6</sup>

Der Begriff des Strukturwandels wird hiermit als weit reichender sozioökonomischer Wandel operationalisiert, bei dem exogene Faktoren, d.h. die wirtschaftsnahe Infrastruktur, ein allgemeiner Zugang zu Kommunikationsnetzen etc., und endogene Faktoren, so z.B. die Sozial- und Verwaltungsstruktur der Region oder auch ein attraktives Kultur- und Wohnraumangebot, eine Rolle spielen. Die Profilierung von Standorten wird nicht nur durch den Wandel von Branchen oder Sektoren vorangetrieben: Zur Attraktivität einer Region, im Hinblick auf Unternehmensneuan-siedlungen, zählen ebenso spezifisch regionale Voraussetzungen und Potentiale wie Wohnumfeld, Bildungseinrichtungen und andere. Zwar steht in dieser Untersuchung, bedingt durch die Projektziele des dortmund-project und der Wolfsburg AG (vgl. dazu Kapitel 4), die ökonomische Neu- oder Umorientierung der Regionen im Vordergrund, es werden aber am Rande auch Möglichkeiten, die sich durch endogene Faktoren für die Städte und Unternehmen ergeben, mit einfließen.

### 2.1.2 Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft ?

In Zusammenhang mit dem Thema Strukturwandel, bei einer Reduzierung auf die wirtschaftliche Perspektive, trifft man unweigerlich auf die Theoretiker der Dienstleistungsgesellschaft<sup>7</sup>. *Clark, Bell, Fourastié* und einige andere Wissenschaftler versuchten lange Zeit ein theoretisches Gerüst für die wirtschaftliche Entwicklung zu entwerfen, das vor allem die Faktoren, die den Strukturwandel beeinflussen, mit einbezog. Im Vordergrund der folgenden Ausführungen steht die ‚Drei-Sektoren-

<sup>6</sup> Vgl. Harth, A. (2000): Wolfsburg: Stadt am Wendepunkt, S. 23ff.

<sup>7</sup> Anm.: Zu nennen seien an dieser Stelle unter anderen: Clark, C. (1957): The conditions of economic progress; Fourastié, J. (1969): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts; Bell, D. (1975): Die nachindustrielle Gesellschaft.

Hypothese' von *Jean Fourastié*<sup>8</sup>, der bereits in der Mitte des letzten Jahrhunderts langfristige Verschiebungen zwischen den Wirtschaftssektoren zugunsten des Dienstleistungssektors prognostiziert hat.

*Fourastié* gliedert die Wirtschaft in drei Sektoren: den Primären (Landwirtschaft), den Sekundären (Industrie) und den Tertiären (Dienstleistungen). Anders als beispielsweise *Colin Clark* sieht *Fourastié* die Sektorengrenzen als fließend an, sie verschieben sich je nach dem Grad des technischen Fortschritts, gemessen an der Produktivität des Sektors und dem Ausmaß der Nachfragesättigung seitens der Verbraucher.<sup>9</sup> Im Sinne des Engelschen Gesetzes steigt mit zunehmendem Einkommen und zunehmender Bedarfssättigung der Anteil der Ausgaben für ‚Luxusgüter‘ (z.B. Auto, haushaltsbezogene Dienstleistungen, Urlaubsreisen etc.) gegenüber den Ausgaben für Grundbedürfnisse (Nahrung, Kleidung, Wohnung) an den gesamten Konsumausgaben. Aus dem unterschiedlichen Nachfrageverhalten ergibt sich eine Veränderung der Konsumstrukturen, die wiederum Einfluss auf die Anteile der Wirtschaftssektoren hat.

Angesichts der Angebotsseite nimmt *Fourastié* an, dass die Produktivitätszuwächse im tertiären Sektor aufgrund des geringeren technischen Fortschritts hinter denen im sekundären, aber auch im primären Sektor zurückbleiben und somit auch weniger Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor beschäftigt sind. In Verbindung mit der steigenden Nachfrage nach haushalts- und konsumbezogenen Dienstleistungen kommt es auf lange Sicht zu einem Beschäftigungsboom im Dienstleistungssektor.

Die Theorie der ‚Drei-Sektoren-Hypothese‘ geht allerdings nicht von einem Automatismus der De-Industrialisierung aus, sondern sieht ein Verharren der Produktion der ersten beiden Sektoren aufgrund der eintretenden Sättigung auf hohem Niveau. Besonders der industrielle Sektor verliert nur zu einem gewissen Maß an Bedeutung. Lediglich die Beschäftigtenquoten sinken, die Produktivität nimmt weiterhin zu.<sup>10</sup>

Die *Fourastiésche* Hypothese zur ‚,tertiären‘ Zivilisation“<sup>11</sup> darf im Hinblick auf das private Nachfrageverhalten nach Dienstleistungen nicht überschätzt werden. Mit dem Bedarf nach haushalts- und personenbezogenen Dienstleistungen geht ein Verhalten zur Selbstversorgung einher. Die ‚Drei-Sektoren-Hypothese‘ konstatiert, dass der Dienstleistungssektor ein geringeres Produktivitätswachstum, aber ähnliche Lohnstrukturen wie die anderen Sektoren hat. Folglich müsste die Entwicklung der Preise

<sup>8</sup> Vgl. *Fourastié*, J. (1969) : Die große Hoffnung [...].

<sup>9</sup> Vgl. *Fourastié*, J (1969): Die große Hoffnung [...], S. 16.

<sup>10</sup> Vgl. *Heinze*, R. u.a. (1992): Strukturwandel und Strukturpolitik [...], S. 97ff sowie *Henrichsmeyer*, W. (1993): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, S. 577.

<sup>11</sup> *Fourastié*, J. (1969): Die große Hoffnung [...], S. 16.

für Dienstleistungen abgekoppelt von der Entwicklung der Preise für Industrie- bzw. Landwirtschaftsgüter verlaufen. Auf die stetig steigenden Preise für marktvermittelte Dienstleistungen reagieren die Konsumenten gegebenenfalls mit Eigendeckung ihres Bedarfs an tertiären Gütern. Von diesem Standpunkt aus betrachtet, sind es häufig nicht die Endverbraucher, die mit ihrem Nachfrageverhalten für strukturelle Verschiebungen zwischen den Sektoren mitverantwortlich sind. Im Zuge einer zunehmenden Bedeutung von Wissenstransfer und informationsbasierenden Dienstleistungen sind es vielmehr die Unternehmen, die verstärkt Dienstleistungen nachfragen und dadurch zur Expansion des Sektors beitragen.

Die Trennschärfe der Definition des Dienstleistungssektors ist durch die verstärkte Verbindung mit dem industriellen Sektor nur eingeschränkt gegeben. *Heinze/Voelzkow/Hilbert* unterscheiden in diesem Zusammenhang grob zwischen ‚finalen‘ und ‚intermediären‘ Dienstleistungen, wobei Letztere nur in Verbindung mit anderen Unternehmen zu sehen sind und sozusagen Vorleistungen in der Produktion oder Informationsdienstleistungen darstellen. Die ‚finalen‘ Dienstleistungen hingegen beziehen sich auf den Endverbraucher und umfassen konsumbezogene, soziale, staatliche oder distributive Leistungen.<sup>12</sup>

Die Unterteilung in ‚finale‘ und ‚intermediäre‘ Dienstleistungen erweist sich bei dem Blick auf die deutschen Wirtschaftsstrukturen und Veränderungen als vorteilhaft. Der Blickwinkel bezieht sich nicht nur auf die rein sektorale Bedeutungsverschiebung von der Industrie zu den Dienstleistungen, sondern interessanter erscheint im Folgenden die Frage des effizienten Zusammenspiels zwischen den beiden Sektoren.

### **2.1.2.1 De-Industrialisierung – Trend ohne Ende?**

#### **Bestandsaufnahme in der BRD**

Eine dynamische Wirtschaft ist gekennzeichnet durch einen permanenten Strukturwandel. Im Sinne von Alois Schumpeters Bild der ‚schöpferischen Zerstörung‘ sind dynamische Unternehmer und technologische Neuerungen die Triebfedern von wirtschaftlichem Wandel. Veralterte Produktionsverfahren werden stetig durch neue Konzepte abgelöst, so dass einzelne Sektoren, Branchen oder Qualifizierungen mal mehr

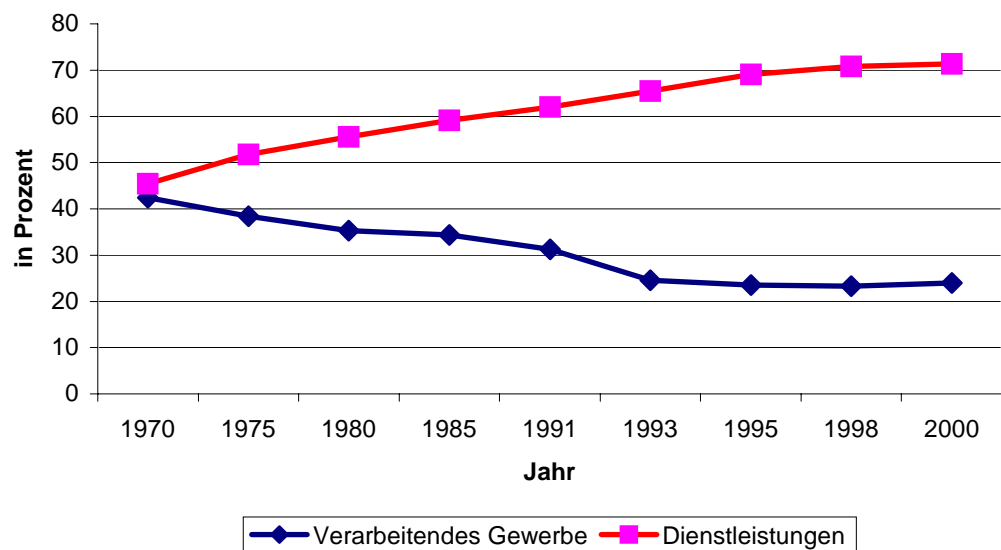
---

<sup>12</sup> Vgl. Heinze, R. u.a. (1992): Strukturwandel und Strukturpolitik [...], S. 110f - Diese erste Unterscheidung reicht aus, um im Folgenden die Entwicklung der bundesrepublikanischen Wirtschaft nachzuvollziehen. Ausdifferenziertere Darstellungen finden sich in Heinze, R. u.a. (1992): Strukturwandel und Strukturpolitik [...] oder Grömling, M. u.a. (1998): Industrie und Dienstleistungen [...].

oder mal weniger an Bedeutung gewinnen. Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, ist es für die wirtschaftlichen oder generell gesellschaftlichen Akteure bedeutsam, sich Veränderungen schnell anzupassen, wenn nicht sogar noch effektiver als Motoren von Veränderungen in Erscheinung zu treten.<sup>13</sup>

Dass es in den letzten 30 Jahren zu Strukturverschiebungen gekommen ist, lässt sich an den Anteilen des Verarbeitenden Gewerbes (ohne Energie-, Wasserversorgung und Baugewerbe) und der Dienstleistungen (einschließlich Handel/Verkehr, Finanzierung, Vermietung, als auch private und öffentliche Dienstleister) an der gesamten Bruttowertschöpfung<sup>14</sup> in Deutschland<sup>15</sup> erkennen.

**Abbildung 1<sup>16</sup>: Bruttowertschöpfungsanteil des Verarbeitenden Gewerbes und der Dienstleistungen in Deutschland**



Seit Beginn der 1970er Jahre übersteigt der Wertschöpfungsanteil des Dienstleistungssektors zunehmend den des Verarbeitenden Gewerbes. Auffällig erscheinen

<sup>13</sup> Vgl. Cezanne, W. (1994): Allgemeine Volkswirtschaftslehre, S. 471f sowie Grömling, M. (1998): Industrie und Dienstleistungen [...], S. 12f.

<sup>14</sup> Anm.: Die Bruttowertschöpfung gilt als Produktionsindikator, da sie die Produktion von Gütern im Inland (bzw. die Produktionswerte als alle Verkäufe von inländischen Gütern) nach Abzug der Vorleistungen misst; in der Untersuchung wird die Bruttowertschöpfung bereinigt betrachtet, d.h. abzüglich der unterstellten Bankgebühr.

<sup>15</sup> Anm.: Der Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland richtet sich bis 1990 auf Westdeutschland und ab 1991 auf Gesamtdeutschland.

<sup>16</sup> Anm.: Der primäre Sektor wird aufgrund seiner geringen Bedeutung (Wertschöpfung) für die deutsche Wirtschaft nicht miteinbezogen / Quelle: eigene Darstellung und Berechnung (nach jeweiligen Preisen) auf Basis: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1970, 1980, 1990, 1998 & 2001): Statistisches Jahrbuch [...], jeweils Kap. 24.

zwei besonders dynamische Einbrüche in der Bruttowertschöpfung des Verarbeitenden Gewerbes zwischen 1970 und 1980, als auch zu Beginn der 1990er Jahre: Lag der Anteil industrieller Produktion 1970 noch bei 42,42 Prozent an der Gesamtbruttowertschöpfung, war 1980 nur noch ein Wert von 35,27 Prozent zu verzeichnen.

Ein noch deutlicheres Bild ergibt sich in den Jahren 1991 und 1993. In nur zwei Jahren sank der Wertschöpfungsanteil von 31,26 (1991) auf 24,58 Prozent (1993). Im Gegenzug nahm der Dienstleistungssektor stark an Bedeutung zu. Zwischen 1970 und 1975 stieg der Wertschöpfungsanteil um mehr als 6 Prozentpunkte und erreichte bereits 1975 einen Anteil von 51,78 Prozent. Eine, dem Verarbeitenden Gewerbe ähnliche, dagegen aber positive Dynamik zeichnete sich zu Beginn der 1990er Jahre auch für den Dienstleistungssektor ab. Zwischen 1991 und 1995 stieg der Anteil um 7 Prozentpunkte auf 69,02 Prozent. Im Jahre 2000 lag der Wertschöpfungsanteil des Verarbeitenden Gewerbes nur noch bei 23,98 Prozent, der der Dienstleistungen bei 71,3 Prozent. Eine Erklärung für die besondere Bewegung des wirtschaftlichen Wandels in den 1970er und 1990er Jahren können die Rezessionsphasen sein, die 1974/75 und 1992 bis 1994 die deutsche Wirtschaft trafen. Wie *Grömling* feststellt, kam es in diesen Zeiträumen zu einer besonders starken Umverteilung der Wertschöpfungsanteile zugunsten der Dienstleistungsbranchen.<sup>17</sup> Zu bedenken sind auch die enormen Bestrebungen der industriellen Unternehmen zu Beginn der 1990er Jahre, sich auf ihre Kernkompetenzen zurück zu besinnen und ehemals in die Betriebe integrierte Dienste auszugliedern (das sogenannte ‚Outsourcing‘). In den Statistiken tauchen diese ausgegliederten Dienstleistungen, die in enger Verbindung zur Produktion stehen, nicht mehr als zugehörig zum Verarbeitenden Gewerbe, sondern zum Dienstleistungsbereich auf. Betrachtet man allein den Wertschöpfungsanteil, den „Dienstleister überwiegend für Unternehmen“<sup>18</sup> an der gesamten Bruttowertschöpfung der Dienstleistungsbereiche erzielen, liegt dieser in den Jahren 1993 bis 1998 bei durchschnittlich 12,34 Prozent mit steigender Tendenz.

Diese Ausführungen sollen ein erster Hinweis darauf sein, dass der Industriesektor mit dem Dienstleistungssektor an vielen Stellen verflochten ist und dass der Strukturwandel mit seinem Trend zur Tertiarisierung durchaus differenziert betrachtet werden muss.

---

<sup>17</sup> Vgl. Grömling, M. (1998): *Industrie und Dienstleistungen* [...], S. 39ff.

<sup>18</sup> Statistisches Bundesamt (Hrsg.)(2001): *Statistisches Jahrbuch* [...], S. 661.

Ein genereller Trend lässt sich aber deutlich feststellen: Der Dienstleistungssektor beschäftigt immer mehr Erwerbstätige. Aus Tabelle 1 wird ersichtlich, dass die Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe (inklusive der Versorgungswirtschaft) seit 1970 um fast die Hälfte zurückgegangen ist und im Jahre 2000 noch 22 Prozent aller Erwerbstätigen in diesen Branchen tätig waren. Dabei macht die Zahl der Erwerbstätigen in der Versorgungswirtschaft mit durchschnittlich 1,83 Prozent an allen Beschäftigten nur einen geringen Teil der Erwerbspersonen im Verarbeitenden Gewerbe aus. Im Gegensatz hierzu stieg der Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich von 42,59 (1970) auf 68,38 Prozent im Jahre 2000 an.

**Tabelle 1<sup>19</sup>: Anteil der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen (in Prozent)**

|                                                       | 1970         | 1980         | 1985         | 1991         | 1995         | 2000         |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Land- und Forstwirtschaft/ Fischerei                  | 8,52         | 5,20         | 4,52         | 3,90         | 2,94         | 2,49         |
| <b>Verarbeitendes Gewerbe + Versorgungswirtschaft</b> | <b>40,16</b> | <b>35,54</b> | <b>33,74</b> | <b>32,33</b> | <b>26,76</b> | <b>22,00</b> |
| Bauwirtschaft                                         | 8,73         | 7,91         | 7,03         | 7,22         | 8,72         | 7,12         |
| <b>Dienstleistungen insgesamt</b>                     | <b>42,59</b> | <b>51,36</b> | <b>54,71</b> | <b>56,56</b> | <b>61,57</b> | <b>68,38</b> |
| <i>davon:</i>                                         |              |              |              |              |              |              |
| Handel und Verkehr                                    | 17,9         | 18,65        | 18,57        | 18,59        | 18,84        | 25,42        |
| Dienstleistungsunternehmen                            | 11,04        | 14,71        | 16,58        | 17,87        | 22,00        | 14,74        |
| öffentliche und private Dienstleistungen              | 13,64        | 17,99        | 19,57        | 20,09        | 20,73        | 28,22        |
| Erwerbstätige im Inland in 1000                       | 26 560       | 26 980       | 26 489       | 36 510       | 34 860       | 38 752       |

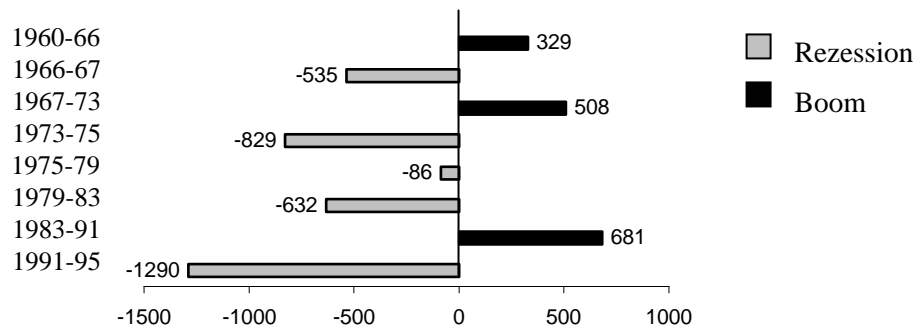
Das Verarbeitende Gewerbe ist seitens seines Anteils an der Bruttowertschöpfung und den Erwerbstätigen der offensichtliche Verlierer des Strukturwandels der deutschen Wirtschaft in den letzten drei Dekaden. Zurückkommend auf die Bedeutung der Rezessionsphasen ergibt sich folgendes Bild: Eine De-Industrialisierung der deutschen Wirtschaft zeichnet sich seit Mitte der 1960er Jahre ab. Dabei sind in jeder Rezession mehr Arbeitsplätze im Verarbeitenden Gewerbe verloren gegangen, als in den nachfolgenden Aufschwüngen wieder geschaffen wurden (vgl. dazu Abbildung 2).

<sup>19</sup> Quelle: eigene Darstellung und Berechnung auf Basis: Statistisches Bundesamt (Hrsg.)(1990): Statistisches Jahrbuch [...], S. 94 und Statistisches Bundesamt (Hrsg.)(1998): Statistisches Jahrbuch [...], S. 104 sowie Daten aus dem Jahr 2000 über: [www.destatis.de/basis/d/vgr/vgrtab10.htm](http://www.destatis.de/basis/d/vgr/vgrtab10.htm) (10.07.03). Eine Abweichung um plus/minus 0,01 Prozent kann aufgrund von Rundungsfehlern entstehen.



## Abbildung 2<sup>20</sup>: De-Industrialisierung in der Rezession

Veränderung der Erwerbstätigkeit im Verarbeitenden Gewerbe im Konjunkturzyklus, in 1000



Der Dienstleistungssektor konnte die Tendenz des kontinuierlichen Arbeitsplatzabbaus im Verarbeitenden Gewerbe zum Teil kompensieren. Hinsichtlich der Beschäftigungsdynamik zählten insbesondere die unternehmens- und wirtschaftsnahen Dienstleistungen (intermediäre Dienstleistungen wie z.B.: Unternehmensberatungen, Werbung, Gebäudereinigung etc.) bis 1995 zu den Gewinnern des Wandels, mehr als 1,6 Millionen Arbeitsplätze wurden zwischen 1973 und 1995 geschaffen<sup>21</sup>. Ein leichter Abwärtstrend zeichnet sich allerdings seit Mitte der 1990er Jahre ab (vgl. dazu Tabelle 1).

Aufbauend auf die inter-sektorale Betrachtung des Strukturwandels mit dem deutlichen Trend zur De-Industrialisierung erscheint nun der Blick auf die intra-sektoralen Veränderungen hinsichtlich der Verflechtungen zwischen Industrie- und Dienstleistungssektor aufschlussreich.

Es wird der Frage nachgegangen, ob das Verarbeitende Gewerbe, wie es bisher den Anschein hatte, tatsächlich an Bedeutung verloren hat oder ob sich im Gegenzug neue Strukturen wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen den beiden Sektoren herausgebildet haben.

Zum einen wird anhand des Tätigkeitsprofils der Erwerbstätigen nachgewiesen, dass es auch hier zu einer Tertiarisierung gekommen ist, zum anderen geben die Änderungen in der sektoralen Arbeitsteilung Aufschluss darüber, dass es tatsächlich gegenseitige Abhängigkeiten, insbesondere in Bezug auf Vorleistungen und Absatzmarkt, zwischen dem sekundären und dem tertiären Sektor gibt.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Quelle: Grömling, M. (1998): Industrie und Dienstleistungen [...], S. 54, eigene Veränderungen.

<sup>21</sup> Vgl. Grömling, M. (1998): Industrie und Dienstleistungen [...], S. 74.

<sup>22</sup> Anm.: Falls nicht anders belegt, beziehen sich die folgenden Abschnitte auf Grömling, M. (1998): Industrie und Dienstleistungen [...], S. 77-104.

„Der Tertiarisierungsgrad der deutschen Wirtschaft muß heute auf über 83 Prozent geschätzt werden, wenn alle Tätigkeiten außer Herstellen als Dienstleistungen definiert werden.“<sup>23</sup> Damit ergibt sich eine ‚zusätzliche‘ Tertiarisierung von über 15 Prozentpunkten im Vergleich zu den Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor (68,38 Prozent im Jahr 2000). Nimmt man das Einstellen und Warten von Maschinen als weiteren Indikator für Produktionstätigkeiten hinzu, sinkt der Tertiarisierungsgrad um gut 7 Prozent, liegt damit aber immer noch deutlich über dem Anteil der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor. Zu den Dienstleistungstätigkeiten zählen unabhängig vom Wirtschaftssektor: Reparieren, Handel treiben, Büroarbeiten, Planen/Forschen, Leiten, Allgemeine Dienstleistungen, Sichern und Ausbilden/Informieren.

In Tabelle 2 ist zu erkennen, dass im Verarbeitenden Gewerbe gut die Hälfte der Tätigkeiten den Dienstleistungen zugerechnet werden können (52,1 Prozent). Wie erwartet sind dagegen produzierende Tätigkeiten im Dienstleistungssektor eher unterrepräsentiert (im Durchschnitt der einzelnen Branchen etwa 6,6 Prozent). In dem Zeitraum zwischen 1982 und 1995 hat sich vor allem innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes ein gewisser Wandel von der Herstellung (minus 8,8 Prozent) hin zur Einstellung und Wartung von Maschinen (plus 6,9 Prozent) vollzogen. Immer komplexere Arbeitsprozesse, einhergehend mit einem steigenden Anteil der Tätigkeiten des Informierens, Leitens, Planens und Forschens, lassen die Anforderungen an das Humankapital steigen.

Als erstes Fazit zum hohen Tertiarisierungsgrad entsprechend der Tätigkeitsprofile lässt sich feststellen, dass Dienstleistungstätigkeiten seit langem in den Produktionsprozess eingebunden sind. Dies ist ersichtlich an dem hohen Anteil von Büro-, Planungs- und Forschungsarbeiten, sowie leitenden Tätigkeiten im Verarbeitenden Gewerbe. Der Zusammenhang kann als Indikator für zunehmend komplexer und anspruchsvoller werdende Arbeitstätigkeiten gelten, die nur noch aus einer Verbindung von Dienstleistungen und Produktion erledigt werden können. Die wirtschaftlichen Akteure liefern nunmehr umfassende Güterkonzepte, die sowohl das Produkt selbst als auch eine speziell auf den Kunden zugeschnittene Konzeption und Finanzierung, wie einen Wartungs- und Reparaturservice, umfassen. Die Industrietätigkeit ist zunehmend dienstleistungsintensiver geworden.

---

<sup>23</sup> ebenda, S. 78.

Hier Tabelle 2 einfügen – siehe separates Word- Dokument

Wirft man nun einen detaillierteren Blick auf die Verflechtungen zwischen Dienstleistungssektor und Verarbeitendem Gewerbe, fallen besonders die Vorleistungslieferungen und –bezüge auf. Das Verarbeitende Gewerbe dominierte zu Beginn der 1980er Jahre noch die Vorleistungsmärkte. Der Sektor hatte sowohl die Hälfte an Vorleistungen abgenommen als auch fast die Hälfte an Vorleistungen an andere Branchen geliefert. Bis Mitte der 1990er Jahre kehrte sich das Bild zugunsten der Dienstleister um, die nun den Markt mit fast der Hälfte an Vorlieferungen bedienen. Dabei sind besonders Dienstleistungs- und Versorgungsunternehmen typische ‚Netto-Lieferanten‘, d.h. sie liefern mehr an andere Branchen, als sie selbst an Vorleistungen beziehen, wohingegen das Verarbeitende Gewerbe mehr Vorleistungen einkauft, als es tatsächlich an andere Branchen liefert. Dieser Trend geht einher mit den Bestrebungen der Industrie, besonders im Verlauf der 1990er Jahre Produktionskomponenten aus Kostengründen auszugliedern (‚Outsourcing‘) und diese Leistungen von anderen Unternehmen einzukaufen. Damit stellt das Verarbeitende Gewerbe für die ‚intermediären‘ Dienstleister, also die wirtschaftsnahen Dienstleistungsunternehmen, einen wichtigen Absatzmarkt dar. Die Endverbraucher- oder Endverwendungsmärkte haben hierbei nicht diejenige Bedeutung, die sie demgegenüber für das Verarbeitende Gewerbe haben.

Als Zwischenfazit kann angenommen werden, dass die Industrie auch weiterhin eine „wichtige Drehscheibe der Wirtschaft“<sup>25</sup> ist. Ohne eine prosperierende Industrie brechen für viele Dienstleistungen die Absatzmärkte ein. Verflechtungen der beiden Sektoren und gegenseitige Abhängigkeiten sind faktisch nicht von der Hand zu weisen. Die produzierten Güter weisen infolgedessen in Deutschland eher einen zusammengesetzten Charakter aus Dienst- und Industrieleistungen auf.

---

<sup>25</sup> Grömling, M. (1998): Industrie und Dienstleistungen [...], S. 92.

## 2.2 Globalisierung vs. Regionalisierung

Globalisierung ist kein neues Phänomen, bereits zu Beginn der Industrialisierung beschrieben *Karl Marx* und *Friedrich Engels* im Kommunistischen Manifest: „Das Bedürfnis nach einem stets ausgedehnten Absatz für ihre Produkte jagt die Bourgeoisie über die ganze Erdkugel. [...] Sie [die nationalen Technologien, Anm. d. Verf.] werden verdrängt durch neue Industrien, [...] die nicht mehr einheimische Rohstoffe, sondern den entlegensten Zonen angehörige Rohstoffe verarbeiten und deren Fabrikate nicht nur im Land selbst, sondern in allen Erdteilen zugleich verbraucht werden.“<sup>26</sup> Diese Internationalisierungstendenzen im Bereich der Produktion wurden gegen Ende des 20. Jahrhunderts von einem neuen Globalisierungstrend der Finanzmärkte begleitet und ergänzt, wobei das Volumen der Finanztransfers mittlerweile schneller wächst als der Welthandel.

*Schmid* versucht die unterschiedlichen wissenschaftlichen Vorstellungen von Globalisierung in folgender Ausführung zu komprimieren und zielt dabei auf die beschleunigte Globalisierung in den letzten 15 Jahren ab:

„Globalisierung basiert auf einer grundlegend veränderten Konfiguration von Raum und Zeit. Die neuen elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien, die Flexibilisierung der Produktionsprozesse und der Abbau nationalstaatlicher Regulierungen ermöglichen eine immer umfassendere Vernetzung unterschiedlichster Standorte und die Etablierung von immer intensiveren und komplexeren Austauschbeziehungen über nationale und kontinentale Grenzen hinweg. Entscheidungen der Zentren können heute auf der ganzen Welt in *real time* ihre Wirkung entfalten.“<sup>27</sup>

In dieser Untersuchung wird die Globalisierung als ökonomische Entwicklung betrachtet, die vorwiegend die Unternehmen als Akteure der globalisierten Welt betrifft. So geht es neben der Ausdehnung von Finanzströmen zunehmend um den Aufbau transnationaler Unternehmen, die mit ihren weltweiten Direktinvestitionen sowohl nationale als auch regionale Absatz- und Liefermärkte weltweit zusammenführen. Hinzu kommt eine interne Umstrukturierung der Unternehmen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Als Stichworte dienen in diesem Zusammenhang Begriffe wie ‚just-in-time-production‘, ‚Teamarbeit‘, ‚outsourcing‘ oder ‚Arbeitszeitmodelle‘ zur Flexibilisierung und Kostenreduktion der Produktion.<sup>28</sup> Scheinbar spielen in einer globalen Wirtschaftswelt lokale Bezüge keine entscheidende Rolle.

<sup>26</sup> Marx, K. u.a. (1972): Ausgewählte Werke in sechs Bänden (Band 1), S. 420.

<sup>27</sup> Schmid, C. (1996): Urbane Regionen und Territorialverhältnisse [...], S. 228.

<sup>28</sup> Vgl. Kujath, H. J.(1998): Regionen im globalen Kontext, S. 16f sowie Heinze, R.G. u.a.(1997): Die Schwelle zur globalen Welt [...], S. 321f.

Unternehmen sind in der Lage, ihre Standorte weltweit zu bestimmen, sich die billigsten und qualifiziertesten Arbeitskräfte, die neuesten technologischen Standards und die besten Zulieferer zu suchen. Dabei nutzen nicht nur transnationale Unternehmen die Produktions- und Vertriebsstrukturen der weltweiten Wirtschaft, zunehmend entdecken auch mittelständische Betriebe die Kostenvorteile.

Es stellt sich damit die Frage, wie in diesem Kontext die Bedeutung von Regionen in einer globalisierten Welt gesehen werden kann?

Für die Regionen spricht in diesem Kontext die Tatsache, dass weiterhin die zentralen Kompetenzen der Unternehmen als auch die strategisch wichtigen Zuliefer- und Endverbrauchermärkte in diesen Verdichtungsräumen angesiedelt sind. *Läpple* sieht die Region als „räumliche[n] Kooperations- und Interaktionszusammenhang mit spezifischen ökonomischen, sozialen und politischen Netzwerken, Institutionen und Kommunikationskanälen“<sup>29</sup>. Die herausragende Leistungsfähigkeit besteht also in deren Möglichkeit, innovative Netzwerke<sup>30</sup> in räumlicher Nähe hervorzubringen. Dabei dienen Regionen als zentrale Knotenpunkte in der globalen Ökonomie, mit deren Hilfe Unternehmen erst die Möglichkeit geboten wird, im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Dem weltweiten Trend zu komplexen Produkten und Verfahren als auch einem flexiblen, gut ausgebildeten Humankapital wird mit einer Integration von Produktionsprozessen (inklusive Dienstleistungen), Forschungseinrichtungen, Personalagenturen etc. in ein regionales (Innovations-) Netzwerk begegnet. Durch die Einbindung einer Vielzahl von regionalen Akteuren (Unternehmen, Verbände, Kommunen und andere) können die globalen Herausforderungen bewältigt werden.

*Michael E. Porter* hat die wissenschaftliche Diskussion um Netzwerke und die Bildung von Clustern im regionalen Kontext in den letzten 20 Jahren stark vorangetrieben. Porter sieht in den räumlichen Clustern vor allem die Vorteile des effizienteren Wirtschaftens, des größeren Innovationspotentials durch die Konzentration vieler Marktakteure und letztlich der höheren Gründungsrate von Unternehmen, da die

---

<sup>29</sup> Läßle, D.(1998): Globalisierung – Regionalisierung [...], S. 69 / Hervorhebung im Original.

<sup>30</sup> Anm.: Netzwerke stellen einen neuen Organisationstypus dar, sie enthalten sowohl marktliche als auch hierarchische Elemente und sind deshalb als Hybridform zwischen Markt und Staat anzusiedeln. Vgl. auch Fischer, J. u.a.(1998, Juni): Was sind ‚Netzwerke‘ [...].

Markteintrittsbarrieren niedriger sind (Risikokapital ist schneller greifbar; Zulieferernetzwerk ist bereits vorhanden etc.).<sup>31</sup>

Verschiedene theoretische Ansätze zur Analyse des Aufbaus derartiger Verflechtungszusammenhänge wurden in den 1980er und 1990er Jahren als Strategie regionaler Strukturpolitik zur Diskussion gestellt. Die nachfolgende Übersicht stellt die drei am meisten erörterten Konzepte der regionalen Verflechtung in Kürze vor.

### **Exkurs: Formen der regionalen Verflechtung<sup>32</sup>**

#### **I. Das Konzept der industriellen Distrikte**

Unter industriellen Distrikten sind innovative, dynamische Regionen zu verstehen, in denen Unternehmen derselben oder verbundener Branchen in räumlicher Konzentration auftreten. Kooperationen in diesen Distrikten zeichnen sich durch die Fähigkeit der schnellen Anpassung an strukturelle Veränderungen seitens der Angebot- und Nachfrageseite aus. Durch die räumliche Nähe ergeben sich so genannte Lokalisationsvorteile wie sinkende Produktions-, Beschaffungs- und Absatzkosten. Die Unternehmen, insbesondere klein- und mittelständische Betriebe, die in einer vertikalen Produktionskette vernetzt sind, tragen durch moderne Technologien, eine Spezialisierung auf bedarfsorientierte Produkte als auch durch eine flexible Produktion zum Wachstum in der Region bei.

#### **II. Das Konzept der innovativen Milieus**

Parallel zu den Überlegungen über die industriellen Distrikte entstand in den 1980er Jahren das Konzept der innovativen Milieus. Entscheidend für das Entstehen und das Wachstum von innovativen Unternehmen ist die vorherige Existenz innovativer Milieus. Darunter ist ein umfassendes räumliches System formaler und informeller Netzwerke mit wechselseitigen Abhängigkeiten, sowohl wirtschaftlicher als auch technologischer Art zu verstehen. Diese Netzwerke bauen innovative und synergetische Strukturen und Prozesse auf. Über das Konzept der industriellen Distrikte hinausgehend wird bei den innovativen Milieus der Ein-

<sup>31</sup> Vgl. Heuer, S. (2001): „Mehr Kunst als Wissenschaft“, S. 20-25; zu den Standardwerken im Hinblick auf Branchen- und Unternehmensverflechtungen gehören u.a.: Porter, M. (1986): Wettbewerbsvorteile [...] sowie Porter, M. (1992): Wettbewerbsstrategie [...].

<sup>32</sup> Vgl. Damberg, J. (2002): The Role of High-Technology Clusters [...], S. 34-52 und Freundt, A.(2003): Entwicklungspotenziale [...], S. 16-44 und Genosko, J. (1999): Netzwerke [...], S. 32-44 und Heinze, R.G.(1994): Der Standort Ruhrgebiet im Strukturwandel [...], S. 6ff und Heinze, R.G. u.a.(1997): Die Schwelle zur globalen Welt [...], S. 321ff sowie Rehfeld, D. (1998): Theoretische und empirische Befunde von Produktionsclustern [...], S. 47-59.

fluss von politischen Akteuren auf die Entstehung ebensolcher berücksichtigt. Politische Akteure schaffen den institutionellen Rahmen und bringen die Kompetenzen öffentlicher Institutionen mit in den Milieubildungsprozess ein. Ein Problem dieses Konzeptes stellt sicherlich die schwere Messbarkeit der unterschiedlichen Faktoren innovativer Milieus dar. Jede Region mit ihren spezifischen Strukturen reagiert anders auf exogene und endogene Einflussfaktoren und hat ihre Verflechtungsstrukturen der regionalen Tradition und Struktur angepasst.

### III. Das Clusterkonzept als regionaler Produktionszusammenhang

Wurde in den 1980er Jahren die regionale Kooperation unter den Begriffen Industriedistrikte und innovative Milieus bekannt, so kam es in den 1990er Jahren zu einer umfassenderen Betrachtung, indem die Konzepte stärker aufeinander bezogen wurden. Cluster sind vertikale und horizontale, funktionale Beziehungen innerhalb einer Branche und zwischen Branchen, durch die Güter, Dienstleistungen und Information transportiert werden. Neben den reinen Unternehmensclustern sind auch komplexe, regional umfassende Cluster, die sowohl Industrie und Dienstleistungen als auch relevante öffentliche und gesellschaftliche Akteure mit einbeziehen, von Bedeutung. Wegen der räumlich nahen Verbundenheit kommt es vor allem zu einer Senkung der Transaktionskosten und zu einer Vereinfachung der Kommunikation. Wissen als zentraler Bestandteil der modernen Produktionszusammenhänge wird durch den dauerhaften engen Kontakt der Akteure in einem Austauschprozess weitergegeben. Neben der Senkung der Transaktionskosten wird zudem ein vermehrter Blick auf die sozialen und institutionellen Wirkungen geworfen. Gerade die nicht-marktförmigen informellen Beziehungen aktivieren einen regionalen Lernprozess der Akteure voneinander. Sei es in Bezug auf eine soziale Verantwortung, die Unternehmen von der öffentlichen Hand lernen können, oder umgekehrt Managementstrategien zur Kostenreduktion in der Verwaltung.



Die regionalen Produktions- und Innovationsnetzwerke haben damit zusammenfassend folgende Vorteile:<sup>33</sup>

1. Entscheidend für effektive Produkt- und Prozessinnovationen ist ein regionales Zuliefer- und Dienstleistungsunternehmensgeflecht mit angeschlossenen Forschungseinrichtungen.
2. Bedingt durch die räumliche Konzentration zahlreicher leistungsstarker Unternehmen im Wettbewerb erhöht sich durch die Konkurrenzsituation das Innovationstempo, und es kann zu gegenseitigem Lernen kommen.
3. Innerhalb der Cluster kann sich ein spezifischer, auf die Branchen ausgerichteter Arbeitsmarkt entwickeln, dessen Arbeitskräfte genau das Qualifikationsniveau haben, das benötigt wird, und somit günstige Innovationsvoraussetzungen bieten.
4. Eine Region kann als ‚Probemarkt‘ für neue Produkte dienen, wenn risikobereite und anspruchsvolle Endverbraucher ansässig sind.

Im Folgenden wird die Vielzahl regionaler Verflechtungszusammenhänge (Unternehmensnetzwerke, Kooperationen zwischen politischen Akteuren, Wissenschaft und Wirtschaft und andere) mit den Begriffen innovatives Milieu oder Netzwerk beschrieben. Damit sind sowohl ‚harte‘ Faktoren (Produktionsnetzwerke; Clusteransatz) als auch ‚weiche‘ Faktoren (regionale Traditionen; Kooperationsmentalitäten etc.) mit einbezogen.

Ein innovatives Milieu, von dem die beteiligten Akteure profitieren, entsteht durch ein gemeinsames Wirtschaftsumfeld in einem räumlichen Verdichtungsraum, in dem sowohl Unternehmensnetzwerke als auch Partnerschaften zwischen der öffentlichen Hand und den Unternehmen sowie qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden sind. In diesen örtlichen Netzwerken finden dynamische Prozesse des interdependenten, komplementären Wissensaustausches, der zu kollektiver Kreativität und einem gemeinsamen Lernen führt, statt. Die Ideen und Ressourcen der wirtschaftlichen Entwicklung (ob global oder lokal) werden in den ansässigen Betrieben und bei den Verbänden und Kommunen aggregiert. Gerade dieser interorganisatorische Charakter bestimmt die neue Form der regionalen Steuerung.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Adrian, L. (2003): Regionale Netzwerke als Handlungskonzept [...] und Heidenreich, M. (1997): Wirtschaftsregionen im weltweiten Innovationswettbewerb, S. 503.

<sup>34</sup> Vgl. Adamaschek, B. u.a. (Hrsg.)(2003): Regionen erfolgreich steuern, S. 11-58.

So gesehen sind Globalisierung (als Anforderung an die Unternehmen) und Regionalisierung (als räumliche Netzwerke zur Steigerung der Leistungsfähigkeit im internationalen Wettbewerb) miteinander verknüpft.

In den folgenden Ausführungen wird ein vertiefender Blick auf die Möglichkeiten der allgemeinen Standortverbesserung von Regionen in Zeiten der Globalisierung geworfen. Dabei steht zu Beginn (vgl. dazu Kap. 2.2.1) die spezielle Verbindung zwischen Global Playern (gemeint sind weltweit agierende Unternehmen) und der regionalen Entwicklung im Vordergrund. Dies ist im Hinblick auf die in den folgenden Kapiteln vorzustellenden Strategien des Volkswagen-Konzerns als transnationales Unternehmen von Bedeutung. Sowohl die Region, in der multinationale Unternehmen (aber auch mittelständische Betriebe) angesiedelt sind, als auch die Unternehmen selbst profitieren von Kooperationsbemühungen. Im Anschluss (vgl. dazu Kap. 2.2.2) stehen, als grundlegendes theoretisches Gerüst für Kapitel 4, ‚Public-Private-Partnerships‘ als Kooperationskonzepte zwischen der öffentlichen Hand und den Unternehmen im Mittelpunkt der Untersuchung.

### **2.2.1 Der Global Player und die Region**

Im Zuge der aufkommenden Informations- und Kommunikationstechnologien, der hohen internationalen Kapitalmobilität und anderen Aspekten der Globalisierung ist die Tatsache nicht von der Hand zu weisen, dass die Produktion von Industrie- und Dienstleistungsgütern zunehmend ortsunabhängiger geworden ist. Eine Vielzahl von klassischen Standortfaktoren (Infrastruktur; Kapital) haben an Bedeutung verloren, da sie an nahezu jedem beliebigen Ort bereitgestellt werden können. In den entwickelten Ländern, der Wirtschaftstriade USA, Europa und Südostasien, hat eine relative Angleichung der Produktionsbedingungen stattgefunden. Hinzu kommt, dass sich durch die unternehmensinternen Umstrukturierungsprozesse, wie die Dezentralisierung der vormals hierarchischen Entscheidungsebenen oder die Auslagerung von Produktionsbestandteilen, insbesondere im Hinblick auf Dienstleistungstätigkeiten, die Bindungen eines Unternehmens an räumliche Produktionszusammenhänge gelockert haben.<sup>35</sup> Die Region verliert für Unternehmen in Bezug auf traditionelle Standortfaktoren an Bedeutung, sie kann aber nicht als ‚Verlierer‘ der Globalisierung angesehen werden, da, wie bereits in Kapitel 2.2 erörtert, nur durch die in räumlicher Nähe stattfindende Kooperationen zwischen den Akteuren ein innovatives Milieu

---

<sup>35</sup> Vgl. Prätorius, G. (2002): Global Player und regionale Entwicklung [...], S. 76f.

geschaffen werden kann. Entscheidend für die Entwicklung von Prozess- und Produktinnovationen als auch von Qualifikationskonzepten für Arbeitnehmer ist die Verfügbarkeit von Wissen. Es hat nachweislich ein Strukturwandel von den arbeits- und kapitalintensiven Tätigkeiten hin zu informations- und wissensintensiven Aktivitäten stattgefunden. „Wissen um Märkte und Produkte, um die Konkurrenz und um neue technische Innovationen, um den Wandel in der Bedürfnislage und im Lebensgefühl der Kunden und Wissen um Marketingstrategien ist zum bestimmenden Produktions- und Wettbewerbsfaktor geworden.“<sup>36</sup> Dies gilt nicht nur für transnationale Konzerne, auch die kleinen und mittelständischen Betriebe nutzen zunehmend die Wissenspotentiale ihrer Mitarbeiter, von Forschungseinrichtungen, Universitäten, Kunden und Zulieferern, um ihre Unternehmen auch in Zukunft rentabel zu gestalten. Aus diesem Grund sind Standortfragen auch heutzutage noch ein wichtiger Aspekt in der Unternehmensansiedlung: Sind ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte vor Ort, gibt es eine ausreichende Forschungs- und Hochschullandschaft und eine ähnliche oder ergänzende Branchenstruktur? Weiterhin rücken Fragen nach der Qualität des Kultur- und Wohnraumangebots, einer generellen Bildungsinfrastruktur oder möglichen Kooperation mit der regionalen Verwaltung in den Vordergrund. Die Anbindung von Unternehmen an die regionalen Akteure stellt die Basis für ein innovatives Unternehmensmanagement dar.

Gerade Global Player, die Möglichkeiten zur Produktion in nahezu allen entwickelten Ländern der Wirtschaftstriade (zusätzlich auch in Teilen der Drittweltländer) nutzen, können ihre Standortentscheidungen nicht ungehindert treffen, wie es die scheinbare Mobilität der Produktionsfaktoren durch die Globalisierung verspricht. Regionale Standorte werden häufig strategisch genutzt, um beispielsweise das Image für ein bestimmtes Produkt oder den Gesamtkonzern aufrechtzuerhalten oder zu verbessern. Ebenso fließen Bedingungen der Währungsstabilität, der Zulieferstrukturen, um eine zeitgerechte Produktion zu gewährleisten, und der regionalen Wirtschaftspolitik neben den bereits angeführten Bedingungen für ein Innovationsmilieu mit in die Entscheidung für einen bestimmten Standort ein. Besonders die endogenen Potentiale einer Region, wie eine Kooperationskultur, Freizeit- und Umweltbedingungen, Verwaltungsstrukturen, kulturelle Lebensvorstellungen der Bevölkerung und andere, sind nicht beliebig reproduzierbar.

---

<sup>36</sup> Nohr, H. (2001): Wissen wird zum Fokus betrieblichen Managements [...], S. 3.

Große Unternehmen erweisen sich oftmals gar als Motor regionaler Kooperationen. Die Unternehmen erwarten von den regionalen Akteuren (vor allem von der kommunalen Verwaltung und den Gewerkschaften) eine effiziente Informationsvermittlung besonders im Hinblick auf die Bereiche Arbeitsmarkt und Bildungsstandards. Die Unternehmen wiederum liefern Informationen an die öffentliche Hand bezüglich ihrer Bedürfnisse, die passenden Mitarbeiter zu finden. Ähnlich kann auch eine Kooperation zwischen den Firmen und Forschungseinrichtungen in Bezug auf Produkt- und Prozessinnovationen erfolgen. Mit Blick auf die Zulieferer engagieren sich die Konzerne, um eine effektive Wertschöpfungskette in der Region zu schaffen. Den Zulieferern wird das Wissen vermittelt, mit dessen Hilfe sie sich den neuen Produktionsverfahren und Personalstrukturen der Global Players anpassen, um qualitativ hochwertige, kostengünstige und flexible Güter ‚just-in-time‘ zu liefern. Mit dieser Vernetzung werden sowohl die Ansprüche der transnationalen Unternehmen, die oftmals die größten Arbeitgeber innerhalb einer Region darstellen befriedigt, als auch die Zukunft von kleinen und mittelständischen Zulieferern im globalen Wettbewerb gesichert.<sup>37</sup>

Neben den Arbeitsmarkteffekten profitieren die Regionen von Unternehmensansiedlungen, da zusätzliche Steuereinnahmen auf Dauer gewährleistet werden, mit denen die notwendige Unterhaltung der regionalen Infrastruktur und die angebotenen Dienstleistungen finanziert werden können.

Zu beachten bleibt sicherlich, dass das Verhältnis zwischen Regionen und Global Playern oftmals nicht ohne Spannungen verläuft. Die Machtbalance ist hierbei ein entscheidender Konfliktpunkt: Regionen befinden sich häufig in der prekären Lage, die Bedingungen der großen Konzerne erfüllen zu müssen, um im internationalen Standortwettbewerb bestehen zu können. Besonders in der Automobilindustrie ist dieses Machtungleichgewicht stärker als in anderen, von regionalen Gegebenheiten eher abhängigen Sektoren oder kleinen und mittelständischen Betrieben gegeben (vgl. dazu Kapitel 5).<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Herrigel, G. (2002): Großunternehmen und Regionen [...], S. 232ff.

<sup>38</sup> Vgl. Köhler, H.-D. (2002): Lokale Vernetzung in der globalen Produktion [...], S. 149ff.

### 2.2.2 Public-Private-Partnership als Strategie zur Standortprofilierung

Erfolgreiche regionale Standorte zeichnen sich durch Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren aus. Der bisherige Träger der Standortpolitik, die öffentliche Verwaltung, ist allein oftmals nicht in der Lage die hohen Anforderungen des weltweiten Wettbewerbs zu bewältigen. In den letzten 20 Jahren hat sich ein deutlicher Trend abgezeichnet: Wissens- und technologieintensive Industrien konzentrieren sich vermehrt innerhalb einer Region, während das traditionelle, weniger wissens- und technologiebasierte produzierende Gewerbe räumlich weiter streut. Standortvorteile im globalen Wettbewerb lassen sich aber nur durch erstgenannte Industrien schaffen. Die Netzbildung von Experten aus Unternehmen, Verbänden, Wissenschaft und Verwaltung ist ein zukünftiger Garant für wirtschaftlichen Erfolg (neben der regionalen Branchenstruktur und den Exportmöglichkeiten). Um die Experten an einen Standort zu binden, muss dieser durch Attraktivität überzeugen, nicht nur im Hinblick auf die Branchenstruktur.<sup>39</sup>

Eine Möglichkeit, Netzwerke innerhalb einer Region zur Standortverbesserung einzurichten, bieten die sogenannten Public-Private-Partnerships (PPPs). Gemeint sind Kooperationen zwischen Verwaltungsträgern (meist auf kommunaler Ebene) und erwerbswirtschaftlich tätigen Unternehmen. Die beteiligten Akteure bilden eine, im Sinne einer Partnerschaft gleichberechtigte Entscheidungs- und Verantwortungsgemeinschaft, die im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel (z.B. Schaffung neuer Arbeitsplätze; Ansiedlung von Zulieferern oder anderen Unternehmen entlang einer Wertschöpfungskette etc.) besteht. „PPP versteht sich damit in Deutschland als Möglichkeit der Reduzierung staatlicher Aktivität weg vom interventionistischen Wohlfahrtsstaat hin zum Interaktionsstaat.“<sup>40</sup>

Die Bedingungen für die Entstehung von PPP sind allerdings keine länderspezifischen: Im Zuge der Globalisierung, der De-Industrialisierung und des stärkeren Wettbewerbs, nicht nur auf den Gütermärkten, sondern auch zwischen Standorten, gelten PPPs als flexibles und effektives Instrument der gemeinsamen Problembewältigung (Informationskosten und Unsicherheiten werden reduziert; Finanzierung wird

<sup>39</sup> Vgl. Stuchtey, M. (2001): Zurück zu den Wurzeln, S. 48ff.

<sup>40</sup> Roggencamp, S. (1999): Public Private Partnership [...], S. 67/68 – Der Begriff der PPP wurde 1978 mit Einführung der ‘National Urban Policy’ in den USA geprägt; die Kooperationen dienen als Ergänzung zu den staatlichen Aktivitäten; seit Mitte der 1980er Jahre sind PPPs auch in Deutschland in erhöhter Zahl zu finden, insbesondere nach der Wiedervereinigung setzte man verstärkt auf die Partnerschaften, besonders im Infrastrukturbereich, der Ver- und Entsorgungen etc..

erleichtert etc.). Kein regionaler Akteur ist allein in der Lage, den komplexen Herausforderungen der globalen Welt angemessen zu begegnen. Der entscheidende Vorteil derartiger Kooperationsbeziehungen „ist die Chance zur Weitergabe impliziten, kontextgebundenen, nicht handelbaren Wissens [...]“<sup>41</sup>. Der Begriff der PPP wird in dieser Untersuchung definitorisch so eingegrenzt, dass darunter eine Kooperation unter dem Aspekt der Wirtschaftsförderung verstanden wird. Dabei steht die poolbasierte PPP auf Grundlage eines neoklassischen Vertrages, die sogenannte Projektgesellschaft, im Vordergrund.<sup>42</sup> Organisatorisch wird eine rechtlich selbständige Gesellschaft, meist in Form einer GmbH, gegründet, bei der beide Akteursgruppen in etwa dieselbe Stimmberechtigung und denselben Kapitalanteil haben. Die Entscheidungsgewalt über die eingebrachten Ressourcen liegt vollständig beim Management der Projektgesellschaft. Die Gesellschaft ist überwiegend zeitlich befristet angelegt und wird nach Erreichen des Zieles aufgelöst, kann aber auch auf Dauer bestehen. Charakteristisch für diese Art der PPP ist, dass die Akteure ihr zielbezogenes Wissen gemeinsam in einen Ressourcenpool einbringen und zur Diskussion stellen, woraus sich letztendlich eine konkrete Zielerreichungsstrategie ergibt.

Zu den Erfolgspotentialen derartiger Kooperationen gehören nicht nur die direkten Synergieeffekte, sondern auch ein gegenseitiges Lernen und eine Professionalisierung der Projektarbeit. Negative Aspekte bzw. Risiken sind vor allem das so genannte ‚moral hazard‘-Verhalten und die asymmetrische Information zwischen den Partnern.<sup>43</sup> Durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure mit verschiedenen Ressourcen und Informationen versprechen sich die Kooperationspartner ein Gewinn bringendes Gesamtergebnis für beide Parteien, die direkten Synergieeffekte. Basierend auf dem wirtschaftlichen Tauschprinzip erhalten die Akteure durch die Bereitstellung und den Erhalt von Informationen jeweils einen Zugang zu den spezifischen Ressourcen des Anderen (z.B. öffentliche Wirtschaftsfördermittel im Tausch für erwerbswirtschaftliches Know-how, Managementwissen). Auch ein gegenseitiges Lernen ist nicht auszuschließen, so kann die öffentliche Hand beispielsweise von den organisatorischen Effizienzstrategien (Teamarbeit, flexible Arbeitszeiten etc.) der Unternehmen lernen und die Verwaltung straffer und Kosten sparender strukturieren. Umgekehrt profitiert die Privatwirtschaft von der Gemeinwohlorientierung und dem sozialen Engagement des öffentlichen Sektors und überträgt dieses Know-how mög-

<sup>41</sup> Heidenreich, M. (2000): Regionale Netzwerke, S. ?.

<sup>42</sup> Vgl. Roentgen, F. (2001): Public-Private-Partnership [...], S. 175ff.

<sup>43</sup> Vgl. Roggencamp, S. (1999): Public Private Partnership [...], S. 146-156.

licherweise in den eigenen Betrieb, um damit ein positives Firmenimage und mehr Akzeptanz im Unternehmen zu erreichen. Letztlich kann von einer Professionalisierung der Problemlösungsstrategien durch eine PPP ausgegangen werden, da von der Privatwirtschaft eine effiziente und marktnahe Verfahrensweise zu erwarten ist und finanzielle Mittel leichter verfügbar gemacht werden können. Eine negative Wirkung von PPPs ergibt sich potentiell aus einer asymmetrischen Information. Beide Partner stehen vor dem Problem, dass sie sich über die Potentiale des Anderen informieren, bevor eine Kooperation eingegangen wird. Ex post besteht die Gefahr, dass ein Partner mehr versprochen hat, als er leisten kann. In der Regel tritt dieses Problem aber im regionalen oder lokalen Kontext der PPPs nicht auf, da die Identifizierung der Partner durch die räumliche Nähe einfacher gelingt. Das Verhalten des ‚moral hazard‘ steht in Ergänzung zum asymmetrischen Informationsgefälle.<sup>44</sup> Hierbei handelt es sich ebenfalls um ein Verhalten nach Abschluss der allgemeinen Vereinbarungen. Durch unvollkommene Information kann der Nutzen eines Akteurs zurückgehen, während der andere Partner trotz weniger Arbeitsaufwand am Gesamtnutzen partizipiert. Dieser Fall tritt gegebenenfalls durch eine fehlende Möglichkeit der Erfolgskontrolle ein. Aus diesem Grund werden Anreizmechanismen, wie eine Belohnung bei Vertragserfüllung oder Sanktionen bei Vertragsbruch, eingeführt.

PPP-Kooperationen werden folglich sowohl von Chancen als auch von Risiken begleitet und Asymmetrien im Informations- und Machtgefüge müssen bei ihrer Bewertung berücksichtigt werden.

Zusammenfassend soll noch einmal der Stellenwert von regionalen Netzwerken verdeutlicht werden. Die Bedeutung räumlicher Nähe innerhalb von Regionen nimmt in Zeiten des wirtschaftlichen Strukturwandels und der Globalisierung zu. Unternehmen, ob transnationale Konzerne oder kleine und mittelständische Betriebe, profitieren im weltweiten Produkt- und Prozesswettbewerb von den innovativen Milieus, die in Regionen geschaffen werden. Im Zuge der Wissensgesellschaft sind Kommunikations- und Kooperationsnetzwerke mit dessen Hilfe spezifisches und Kontext gebundenes Wissen gebündelt wird, um neue Verfahren, Produkte und Standortverbesserungen (Gewerbeneuansiedlung, Arbeitnehmerqualifizierung, Freizeitangebot u.a.) zu erzeugen, von immenser Bedeutung. Doch nicht nur der Unternehmenssektor selbst, auch die öffentlich Hand profitiert von Kooperationen (als Beispiel sei nur die bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmern im Hinblick auf die

---

<sup>44</sup> Vgl. ebenda, S. 153 sowie [www.vwl.uni-freiburg.de/fakultaet/vw/0102GruWiueb3.pdf](http://www.vwl.uni-freiburg.de/fakultaet/vw/0102GruWiueb3.pdf) (21.7.03).

Wirtschaft in der Region zu nennen, die wiederum eine Reduktion der Arbeitslosigkeit zur Folge haben kann). Durch die Herstellung von innovativen Milieus in Form von Kooperationsbeziehungen unterschiedlichster Art in einer Region kann sich diese im globalen Standortwettbewerb behaupten. Am erfolgsversprechendsten sind die Regionen, die es schaffen, Institutionen hervorzubringen, die den Austausch von Wissen und die reale Umsetzung spezifischer Förderprojekte unterstützen.<sup>45</sup>

Eine praxisorientierte Analyse zweier regionaler Kooperationsbündnisse ist Gegenstand der Untersuchung in Kapitel 4 und 5. Erst der Realitätsbezug wird nachweisen, ob die theoretischen Grundlagen über regionale Netzwerke in Zeiten der Globalisierung anhand von Fallbeispielen bestätigt werden können.

---

<sup>45</sup> Vgl. Heidenreich, M. (2000): Regionale Netzwerke sowie Voelzkow, H. (1998, Juni): Gibt es einen Bedeutungszuwachs der Region im Zeitalter der Globalisierung?.



### 3. Strukturelle Krisenentwicklung in Dortmund und Wolfsburg

#### 3.1 Kohle und Stahlkrisen im Ruhrgebiet und in Dortmund

Das montanindustriell geprägte Ruhrgebiet steht auch zu Beginn des dritten Jahrtausends vor den enormen Herausforderungen des wirtschaftlichen Strukturwandels. Wie viele altindustrielle Regionen<sup>46</sup> kann auch das Ruhrgebiet durch folgende Charakteristika beschrieben werden:<sup>47</sup>

- eine hohe Einwohnerdichte und Infrastrukturausstattung in größeren Zentren,
- eine früh einsetzende Industrialisierung und auch in der Gegenwart eine hohe Industrieproduktion,
- eine überdurchschnittliche Zahl an Großunternehmen (Konzernbildung war ein Strukturelement des Montansektors),
- eine Dominanz von Sektoren im Endstadium des Produktlebenszyklus (geringe Absatzchancen) und
- eine geringe Fähigkeit zur flexiblen Anpassung an den Strukturwandel.

Die Kohle- und die Stahlindustrie dominieren seit Mitte des 19. Jahrhunderts die Wirtschaft im Ruhrgebiet und haben die Region zu einem industriellen Ballungsraum werden lassen. Schon früh ist um die Kohleförderung und die Stahlerzeugung ein montanindustrielles Produktionscluster entstanden, ein Geflecht von Vorleistungs- und Absatzbeziehungen. Unter anderem zählen ein ausgeprägter Energiesektor, die anorganische Chemieindustrie oder auch die Maschinenbau- und Anlagentechnikindustrie dazu. Dieser geschichtliche Wachstumspool rund um Kohle und Stahl prägte das Bild der Region nachhaltig, vor allem aber einseitig.

*Goch* sieht die Wachstumsphase des Montansektors im Ruhrgebiet bereits Mitte der 1920er Jahre als beendet an. Im Zuge der französischen Ruhrbesetzung 1925 und der Weltwirtschaftskrise waren Massenentlassungen, Rationalisierungen und Überproduktion an der Tagesordnung der Bergbaubetriebe: „Gerade im Steinkohlebergbau lässt sich auch zeigen, dass mangelnde Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an

---

<sup>46</sup> Neben dem Ruhrgebiet (Grenzen entsprechend dem Kommunalverband Ruhrgebiet) fanden unter anderen auch die Regionen Pittsburgh und die West Midlands Eingang in die wissenschaftliche Debatte um den Strukturwandel alter Industrieregionen / Vgl. dazu Hamm, R. u.a.(1990): Strukturelle Anpassung [...] oder Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der FES (Hrsg.)(2000): Strukturwandel, Tertiärisierung [...].

<sup>47</sup> Vgl. Hamm, R. (1990): Strukturelle Anpassung [...], S. 20ff..

veränderte Absatzbedingungen und die Unfähigkeit zu Innovation und Diversifizierung die Rentabilitätskrise verursachten.“<sup>48</sup> Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die alten Montanstrukturen aufgrund der herausragenden Bedeutung der Grundstoffindustrie für den Wiederaufbau Europas und des Kohlemangels wieder aufgebaut und das Ruhrgebiet wurde zum schwerindustriellen Zentrum Deutschlands. Zunächst erzielten die Montanunternehmen Wachstumsraten, die deutlich über dem bundesrepublikanischen Durchschnitt lagen, was sich wiederum positiv auf die Lohnentwicklung in der Region auswirkte. Ein hohes Lohnniveau verfestigte aber die sektoralen Strukturen, Nicht-Montanbranchen siedelten sich in anderen westdeutschen Regionen an. Die einseitige, großindustriell geprägte Wirtschaftsstruktur des Ruhrgebietes war zunächst einmal unausweichlich angelegt. Im Bereich der Steinkohle wurde das Wachstum der Nachfrage bis zur ersten Kohlekrise 1957 dadurch begünstigt, dass Preiskontrollen die deutschen Erzeugnisse vor ausländischer Kohle schützten. Mit Beginn der ersten Kohlekrise wurde die Abhängigkeit des Ruhrgebietes von der monostrukturierten Wirtschaft immer deutlicher. Weltweite Überkapazitäten an Kohle traten durch den verbilligten Überseetransport zunehmend in Konkurrenz zur Ruhrkohle (ca. 80 Prozent der deutschen Steinkohle wurden im Ruhrgebiet abgebaut). Zusätzlich musste aufgrund langjähriger Verträge günstige US-Kohle nach Deutschland importiert werden, und schließlich fand eine Substitution der Kohle als Energieträger durch Heizöl oder Erdgas statt. Zwischen 1957 und 1970 hat sich der Heizölverbrauch in Deutschland verzehnfacht [6,2 Mio. t (1957) auf 74,9 Mio. t (1970)].<sup>49</sup> Zur Reduzierung der Kohleförderung wurden bis zum Ende der 1950er Jahre 19 Feierschichten in den Bergbaubetrieben abgehalten. Die Steinkohleförderung sank bis 1969 um 26 Prozent auf 91,19 Mio. t jährlich, zeitgleich wurden 85 fördernde Schachtanlagen geschlossen. Von 1957 bis 1969 reduzierte sich die Belegschaft im Bergbau um das knapp 2,5-Fache [473 629 Beschäftigte (1957); 196 079 Beschäftigte (1969)].<sup>50</sup> Die Verdrängung der Steinkohle erreichte Ende der 1960er Jahre ihren zweiten Höhepunkt. Das Wirtschaftswachstum ging zurück, der internationale Wettbewerb nahm zu, die Inlandsnachfrage stagnierte und die erste Rezession nach dem Krieg verschärfte die Schwierigkeiten des Kohlesektors sprunghaft. Weitere Zechenstilllegungen folgten und Arbeitsplätze wurden abgebaut. Trotzdem blieb die Kohle-

---

<sup>48</sup> Goch, S. (2002): Eine Region im Kampf [...], S. 107.

<sup>49</sup> Vgl. Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2002): Das Ruhrgebiet [...], S. 36ff.

<sup>50</sup> Vgl. Goch, S. (2002): Eine Region im Kampf [...], S. 160ff. sowie Kommunalverband Ruhrgebiet (2003): Zahlenspiegel Ruhrgebiet, Industrie (Tabelle 5).

förderung über ihren Absatzchancen, da gleichzeitig eine technische Rationalisierung und Produktivitätssteigerungen einsetzten.

Durch die Gründung der Ruhrkohle AG (RAG) im Jahre 1969 wurde der Ruhrbergbau neu geordnet. 25 Bergwerksgesellschaften brachten ihre Zechen und Kokereien in die Gesellschaft ein. Mit dieser zentralisierten Lösung versuchte die RAG die Anpassung der Kohleförderung im Ruhrgebiet an die wirtschaftliche Entwicklung des Energiesektors und der Eisen- und Stahlbranche zu regeln, das finanzielle Risiko wurde seitens des Staates getragen. Letztlich ging mit der RAG der Abbau der Förderkapazitäten und der Bergbaubelegschaft zwar gemäßigt, aber stetig weiter. Die Steinkohleförderung im Ruhrgebiet wurde von 91,1 Mio. t im Jahr 1970 auf knapp 20 Mio. t (2001) zurückgefahren.<sup>51</sup>

Blieb die Eisen- und Stahlindustrie in den 1950er und 1960er Jahren noch relativ unberührt von der krisenhaften Entwicklung der Ruhrkohle (seit den 1960er Jahren sanken zwar die Zuwachsraten der Stahlnachfrage, Rationalisierungsmaßnahmen trafen aber noch nicht die Arbeitnehmer in den Konzernen), so kam es im Zuge der erste Ölkrise ab 1973/74 zu einschneidenden Veränderungen. Seit jeher abhängig von der Weltmarktproduktion und dem internationalen Preiswettbewerb erlebte die Ruhrgebietsindustrie ihre erste große Krise, bei der sowohl kurzfristige als auch langfristige Trends zusammentrafen. Als Folge einer gesamtwirtschaftlichen Wachstumsschwäche ging auch der Stahlverbrauch zurück und die Stahlkonzerne hatten für ihre geplanten Kapazitäten keine Auslastungen (kurzfristiger Trend). Zudem wurde die Massenproduktion von Stählen zunehmend in die erstarkenden Schwellenländer (z.B. Südamerika, China, Nordkorea etc.) verlagert, die erhebliche Lohnkostenvorteile gegenüber den westlichen Ländern hatten (langfristiger Trend). Überkapazitäten und die Verwendung von Substitutionsgütern (z.B. Aluminium oder Kunststoffe) drückten die Preise, gleichzeitig kam es zu einer Vervierfachung der weltweiten Rohölpreise, was sich besonders negativ auf die Kosten der Stahlproduktion auswirkte. Viele Unternehmen konnten dem Preiskampf nicht standhalten und forderten eine Subventionierung seitens des Staates bzw. der EG. Damit begann ein Subventionslauf, der sich auf die ganze Branche auswirkte. Die Last des Kapazitätsabbaus wurde durch umfassende Subventionen schwacher Unternehmen zuungunsten leistungsstarker Unternehmen betrieben, was dazu führte, dass nahezu alle Ruhrgebietsunterneh-

---

<sup>51</sup> Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2003): Städte- und Kreisstatistik [...], S. 144. Eine umfassende Darstellung zur Gründung und zu den Aufgaben der RAG u.a. bei Goch, S. (2002): Eine Region im Kampf [...], S. 204ff. sowie Neumann, L.F. (Hrsg.)(1987): Die Ruhrkohle AG.

men finanzielle Unterstützung erhielten. Subventionen wurden im Gegenzug zum Abbau von Überkapazitäten vergeben.<sup>52</sup> Die zweite Ölpreiskrise ab 1979 verschärfte die Situation weiter. Seit 1975 wurden in der Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebietes stetig Arbeitsplätze abgebaut (1975: 223 073 Beschäftigte; 2002: 49 289 Beschäftigte), dabei fallen besonders starke Einbrüche nach der ersten Ölkrise 1973/74 (Reduktion der Beschäftigten von 223 073 im Jahre 1975 auf 209 222 im darauf folgenden Jahr) und in der Rezession 1992 bis 1994 (Beschäftigungsabbau von 101 795 im Jahr 1993 auf 89 542 im Jahr 1994) auf.<sup>53</sup> Nachdem es in den 1970er Jahren zu umfassenden Diversifikationsstrategien seitens der großen Stahlkonzerne (besonders Thyssen und Krupp), die sich in deren Folge zu Mehrproduktunternehmen wandelten, kam, wurde in den 1980er Jahren ein Kostensenkungsprozess eingeleitet. Technische Innovation, Standortstilllegungen und Personalentlassungen setzten einen Straffungsprozess in Gang, von dem vor allem die Städte der Hellwegzone betroffen waren.

Der Dortmunder Raum war lange Jahre der Standort für Kohle und Stahl im westfälischen Ruhrgebiet. Zeitweilig beschäftigte der größte Montankonzern Dortmunds, die Hoesch AG nahezu 40 000 Stahlarbeiter (1964).<sup>54</sup> Die Schwierigkeiten der Montanbranche im Ruhrgebiet machten sich wegen der stark monostrukturierten Wirtschaft gerade in Dortmund bemerkbar. Anfang der 1960er Jahre begann die lange Zeit der Zechenstilllegungen: 1962 die Schachanlage ‚Oespel‘ in Dortmund-Kley, ein Jahr darauf ‚Gottessegen‘ in Löttringhausen, 1966 die beiden Schachanlagen ‚Kaiserstuhl-Ost und –West‘ und 1971 die Stilllegung der Zeche ‚Germania‘. Waren 1959 in den Dortmunder Steinkohlewerken rund 44 000 Bergmänner tätig, waren es 14 Jahre später noch knapp 18 000. Parallel sank auch die Fördermenge in Dortmund von 12,4 Mio. t jährlich (1956) auf 7,4 Mio. t (1973). 1980 folgte die Stilllegung der modernen Hydrogrube ‚Hansa‘, die als Forschungsprojekt sowohl von der RAG als auch von den Bundesministerien für Wirtschaft und Forschung finanziert wurde. Die letzte Dortmunder Steinkohlezeche ‚Minister Stein‘ in Eving wurde 1987 außer Betrieb genommen. Mit der Schließung waren erhebliche Einbußen für kleine und mittlere Unternehmen im Dortmunder Raum gegeben, denn das Bergwerk vergab jährlich

---

<sup>52</sup> Vgl. Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2002): Das Ruhrgebiet [...], S. 40-47 und Löbke, K. u.a. (1976): Wirtschaftsstrukturelle Bestandsaufnahme [...], S. 30ff. sowie Wienert, H. (1993): Kohle und Stahl unter [...], S. 55-60.

<sup>53</sup> Vgl. Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2003): Zahlenspiegel Ruhrgebiet, Industrie (Tabellen 9 und 10).

<sup>54</sup> Vgl. [www.spiegel.de/spiegel/0,1518,191577,00.html](http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,191577,00.html) (11.08.03).

Aufträge für mehr als 74 Mio. Euro. Seit 1987 sind nur noch Verwaltungen und Service-Stellen des Bergbaus in Dortmund ansässig.<sup>55</sup> 1991 waren nach Angaben der *Industrie- und Handelskammer zu Dortmund* 4311 Beschäftigte im Bergbau tätig (zum Vergleich: 1980 waren es 16 928 tätige Personen).<sup>56</sup>

**Abbildung 3<sup>57</sup>: Beschäftigte im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe in Dortmund 1980-2001**

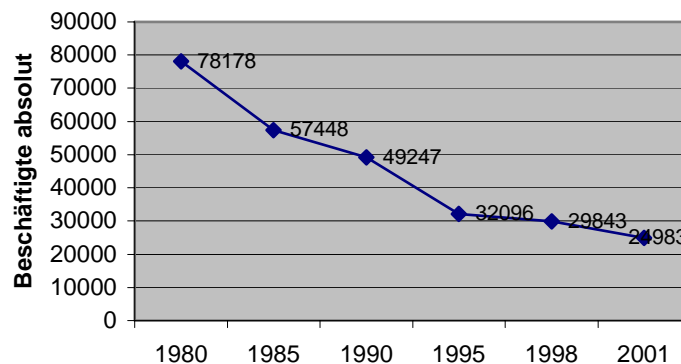


Abbildung 3 verdeutlicht zusammenfassend den starken Beschäftigungsrückgang im Bergbau und dem Verarbeitenden Gewerbe in zwei Jahrzehnten. In der Stadt Dortmund sind bis zum Jahr 2001 rund zwei Drittel der Industriearbeitsplätze abgebaut worden.

Speziell in der Stahlbranche ergibt sich folgende Entwicklung für Dortmund und das Ruhrgebiet: Bereits durch den Zusammenschluss der Hoesch AG mit der Dortmund-Hörder Hüttenunion im Jahre 1966 kam es zur Freisetzung von rund 9 500 Arbeitnehmern. Produktivitätssteigerungen standen zwar in den 1960er und 1970er Jahren auf der Tagesordnung, allerdings zulasten der Beschäftigung. Ihren vorläufigen Höhepunkt fanden die Fusionsstrategien in den 1990er Jahren. Die schlechte konjunkturelle Lage in der Stahlproduktion (starker Importdruck aus Osteuropa; zunehmender Preisverfall bei wichtigen Gütern etc.) veranlasste den Stahlgiganten Krupp zu der feindlichen Übernahme des kleineren Dortmunder Konzerns Hoesch im Jahre 1992. Die Konzentration auf die Kerngeschäftsfelder der neuen Friedrich Krupp AG Hoesch-Krupp war der Hauptbestandteil der Umstrukturierung. Trotz eines aktiven Portfoliomanagements zur Wertsteigerung des Unternehmens und zur Stärkung der

<sup>55</sup> Vgl. [www.dortmunder-stadtchronik.de/nrw2.htm](http://www.dortmunder-stadtchronik.de/nrw2.htm) (11.08.03) sowie Westdeutsche Allgemeine Zeitung u.a. (Hrsg.)(1997): Chronik Ruhrgebiet, S. 627.

<sup>56</sup> Vgl. IHK Dortmund (Hrsg.)(1992): Strukturwandel im westfälischen Ruhrgebiet [...], Anhang (Tabelle 10).

<sup>57</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2003): Städte- und Kreisstatistik [...], S. 134.

globalen Wettbewerbsfähigkeit war der Konzern durch die Fusion mit Hoesch in Höhe des dreifachen Eigenkapitalwertes verschuldet. Für eine langfristige Stabilisierung wurde ein weltpositionsstarker Partner benötigt, der in der Thyssen AG gefunden wurde. Nach einer Teilfusion im Bereich Flachstahl 1997 kam es 1999 zum endgültigen Zusammenschluss der beiden Großkonzerne.<sup>58</sup> Diese Verschmelzung der beiden ‚Stahlriesen‘ bedeutete für Dortmund einen weiteren Arbeitsplatzabbau. Die Stahlschmelze wurde beispielsweise ganz nach Duisburg auf die kostengünstigere Rheinschiene verlegt. Der letzte Dortmunder Hochhofen (Westfalenhütte 7) wurde im Jahre 2001 stillgelegt.<sup>59</sup>

Kohle und Stahl sind für den Wirtschaftsraum Dortmund nach Zechenstilllegungen und Produktionsverlagerungen der Stahlbranche in den letzten 30 Jahren nicht mehr von entscheidender Bedeutung. Welche Wirtschaftsstrukturen stattdessen das Bild der Region prägen und wie die Entwicklung in den letzten Jahren vorangeschritten ist, wird im Folgenden untersucht.

### **3.1.1 Auswirkungen der Kohle- und Stahlkrisen auf Dortmund und die Region – Entwicklungen und Trends**

Der massive Abbau von Industriearbeitsplätzen ließ die Arbeitslosenquoten im Ruhrgebiet rasant ansteigen. In Abbildung 4 ist die Arbeitslosenquote in Dortmund im Vergleich zur Quote im Ruhrgebiet dargestellt.

Auffällig ist die Parallelität in der Tendenz der Arbeitslosenquoten im Zeitverlauf. Konstant liegt die Dortmunder Quote um zwei bis drei Prozentpunkte über dem Ruhrgebietsdurchschnitt. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf den stärkeren Arbeitsplatzabbau in den beiden dominanten Wirtschaftsbranchen Kohle und Stahl im Dortmunder Raum ziehen, der bereits in Kapitel 3.1 dargestellt wurde. In den Jahren zwischen 1980 und 1983 stieg die Arbeitslosigkeit um knapp 10 Prozentpunkte auf 15,5 Prozent an. Bedeutend ist auch der Anstieg der Dortmunder Quote im Zuge der Rezession Anfang der 1990er Jahre von 11,1 Prozent (1992) auf 17,1 Prozent (1997). Bis 2002 sank der Wert auf 14,6 Prozent. Der aktuelle Stand (Juni 2003)<sup>60</sup> der Arbeitslosigkeit in Dortmund beträgt 15,4 Prozent aller abhängig Erwerbstätigen, was absolut einer Zahl von 39 232 Arbeitslosen entspricht. Davon zählen mehr als 17 000

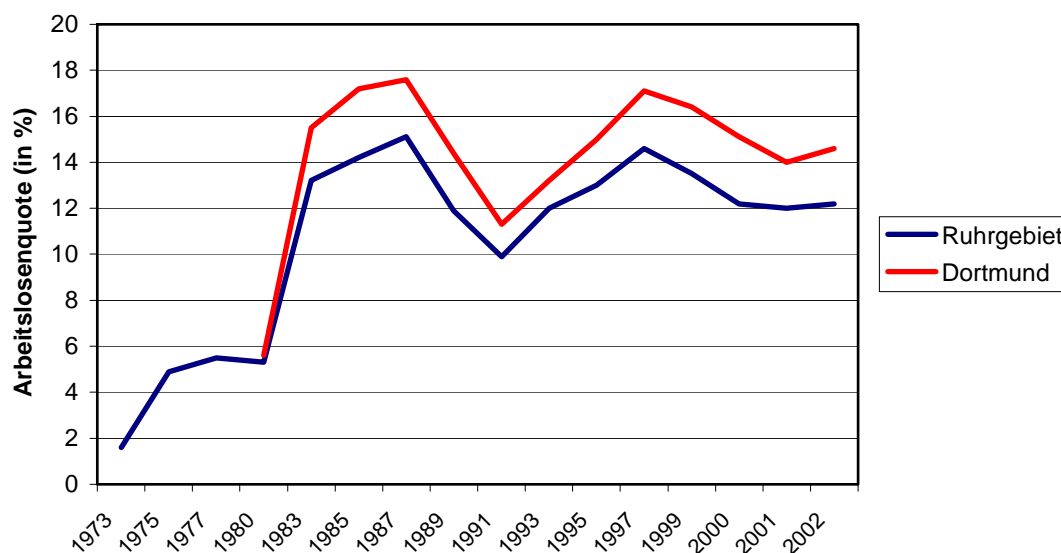
<sup>58</sup> Vgl. Wildemann, H. (2000): Unternehmensfusion [...], S. 4-7 und S. 53ff.

<sup>59</sup> Vgl. Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2002): Das Ruhrgebiet [...], S. 44-47.

<sup>60</sup> Vgl. IHK Dortmund (Hrsg.)(2003, Juli): Journal zur Wirtschaftsentwicklung [...], S. 1.

Erwerbslose zu den Langzeitarbeitslosen, die länger als ein Jahr keine Beschäftigung gefunden haben. Dieser Anteil (43,5 Prozent aller Arbeitslosen in Dortmund) liegt ebenfalls leicht über dem Ruhrgebietsdurchschnitt von 40,0 Prozent.

**Abbildung 4<sup>61</sup>: Arbeitslosenquoten im Ruhrgebiet und in Dortmund im Zeitverlauf (in %)**



Die hohen Arbeitslosenzahlen im Ruhrgebiet und besonders in Dortmund sind nicht nur ein Ausdruck für eine generelle Beschäftigungsschwäche in der Bundesrepublik, sondern spiegeln den *langsamen* Strukturwandel der hiesigen Wirtschaft wider. Ein drastischer Rückgang im Produzierenden Gewerbe und ein später Zuwachs an Dienstleistungstätigkeiten zeichnen die Region aus. Ob sich das Ruhrgebiet und der Raum Dortmund - ähnlich wie es der Bundesdurchschnitt erwarten lässt - zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickelt haben, wird im Folgenden untersucht.

Der Bruttowertschöpfungsanteil der Dienstleistungen im Ruhrgebiet hat sich in der letzten Dekade ähnlich stark wie in Gesamtdeutschland entwickelt (siehe Kapitel 2.1.2.1). Innerhalb von 9 Jahren ist ihr Anteil an der Gesamtwertschöpfung um fast 12 Prozentpunkte gestiegen. Eine negative Dynamik zeichnet das Produzierende

<sup>61</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis: Stadt Dortmund (Hrsg.)(2003): Statistisches Jahrbuch 2003, S. 72 sowie Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2003): Zahlenspiegel Ruhrgebiet, Arbeitsmarkt (Tabellen 3 und 4) und Vollmer, H. u.a. (1995): Bericht zur sozialen Lage in Dortmund, S. 71. Die Arbeitslosenquote in Dortmund und dem Ruhrgebiet ist der Anteil der Arbeitslosen an der Zahl der abhängigen Erwerbspersonen (ohne Selbständige). Die Dortmunder Statistik lag erst ab 1980 vor.

Gewerbe aus, das mit einem Anteil von 28,5 Prozent im Jahre 2000 stark an Bedeutung verloren hat (vgl. dazu Tabelle 3).

**Tabelle 3<sup>62</sup>: Anteil der Bruttowertschöpfung (in jeweiligen Preisen) des Produzierenden Gewerbes und der Dienstleistungen an der jeweiligen Bruttowertschöpfung insgesamt im Ruhrgebiet**

|      | Bruttowertschöpfung<br>insg. in Mio. Euro | Anteil: Produzierendes<br>Gewerbe(in %) | Anteil: Dienstleistungen<br>(in %) |
|------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
| 1991 | 94.376                                    | 40,4                                    | 59,3                               |
| 1992 | 97.557                                    | 38,4                                    | 61,3                               |
| 1993 | 96.940                                    | 36,4                                    | 63,3                               |
| 1994 | 98.314                                    | 35,3                                    | 64,4                               |
| 1995 | 102.897                                   | 34,9                                    | 64,8                               |
| 1996 | 100.195                                   | 31,5                                    | 68,2                               |
| 1997 | 103.511                                   | 30,1                                    | 68,6                               |
| 1998 | 105.209                                   | 30,3                                    | 69,4                               |
| 1999 | 105.542                                   | 28,5                                    | 71,3                               |
| 2000 | 108.596                                   | 28,5                                    | 71,1                               |

Unter Einbezug von Tabelle 4 kann die Entwicklung in der Stadt Dortmund nachvollzogen werden.

Im Vergleich zu den Ruhrgebietsergebnissen hat die Dienstleistungsbranche in Dortmund einen höheren Anteil an der Bruttowertschöpfung (79,6 Prozent im Jahre 2000). Der Anteil des Produzierenden Gewerbes hat sich dagegen in den 1990er Jahren um mehr als 17 Prozentpunkte verringert. Die Analyse der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten<sup>63</sup> in den Wirtschaftssektoren im Ruhrgebiet und in Dortmund ist besonders aussagekräftig für das Bild des fortschreitenden Strukturwandels in der Region.

<sup>62</sup> Quelle: eigene Darstellung und Berechnung auf Basis: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2003): Zahlenspiegel Ruhrgebiet, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen (Tabellen 1, 4 und 5).

<sup>63</sup> Anm.: Aufgrund der gegebenen Datenlage der Stadt Dortmund und des Kommunalverbandes Ruhrgebiet werden zum besseren Vergleich der Zahlen nur die Angaben zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten untersucht (d.h. Selbständige und geringfügig Beschäftigte sind ausgeschlossen). Diese Ergebnisse liegen im Durchschnitt unter denen aller Erwerbstätigen in den einzelnen Sektoren, Bsp.: Der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Dienstleistungsbereich im Jahre 2000 im Ruhrgebiet lag bei 64,7 Prozent, der Anteil aller Erwerbstätigen im selben Sektor im Jahre 2000 im Ruhrgebiet lag deutlich höher bei 72,2 Prozent.



**Tabelle 4<sup>64</sup>: Anteil der Bruttowertschöpfung (in jeweiligen Preisen) des Produzierenden Gewerbes und der Dienstleistungen an der jeweiligen Bruttowertschöpfung insgesamt in Dortmund**

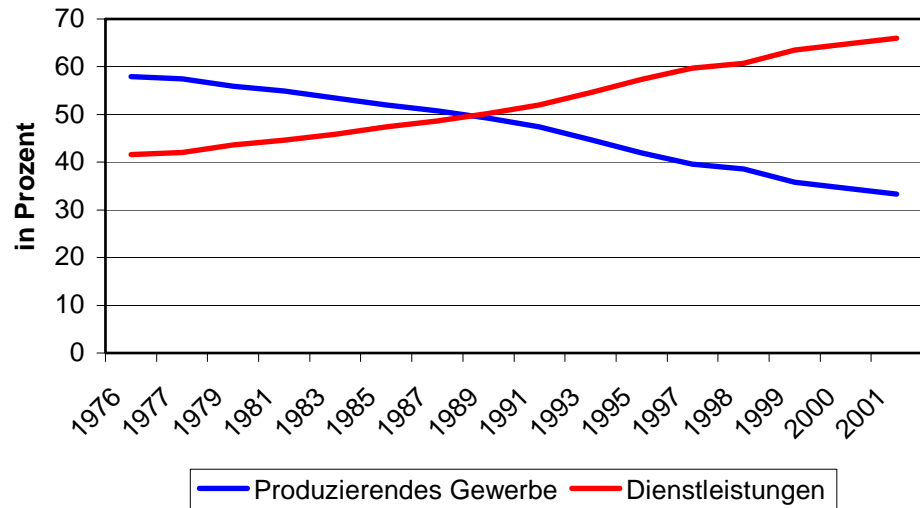
|      | Bruttowertschöpfung<br>insg. in Mio. Euro | Anteil: Produzierendes<br>Gewerbe (in %) | Anteil: Dienstleistungen<br>(in %) |
|------|-------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| 1991 | 12.820                                    | 37,5                                     | 62,4                               |
| 1992 | 13.277                                    | 35,8                                     | 64,1                               |
| 1993 | 13.393                                    | 34,5                                     | 65,4                               |
| 1994 | 13.220                                    | 31,6                                     | 68,4                               |
| 1995 | 12.861                                    | 26,3                                     | 73,7                               |
| 1996 | 12.768                                    | 24,3                                     | 75,7                               |
| 1997 | 13.411                                    | 25,6                                     | 74,4                               |
| 1998 | 13.420                                    | 22,7                                     | 77,2                               |
| 1999 | 13.367                                    | 20,6                                     | 79,4                               |
| 2000 | 13.846                                    | 20,4                                     | 79,6                               |

Während sich die Verschiebung zwischen den Wirtschaftssektoren zugunsten des Dienstleistungssektors im gesamten Ruhrgebiet erst Ende der 1980er Jahre vollzieht, sind in Dortmund schon zu Beginn der 1980er Jahre mehr Beschäftigte im Dienstleistungsbereich als im Produzierenden Gewerbe tätig. Im Ruhrgebiet sind 1989 50,2 Prozent der Arbeitnehmer in den Dienstleistungen beschäftigt und 49,2 Prozent üben Industrietätigkeiten aus, während im selben Jahr in Dortmund bereits mehr als 60 Prozent der Beschäftigten dem Dienstleistungssektor und nur noch 38,6 Prozent dem Produzierenden Gewerbe angehören.

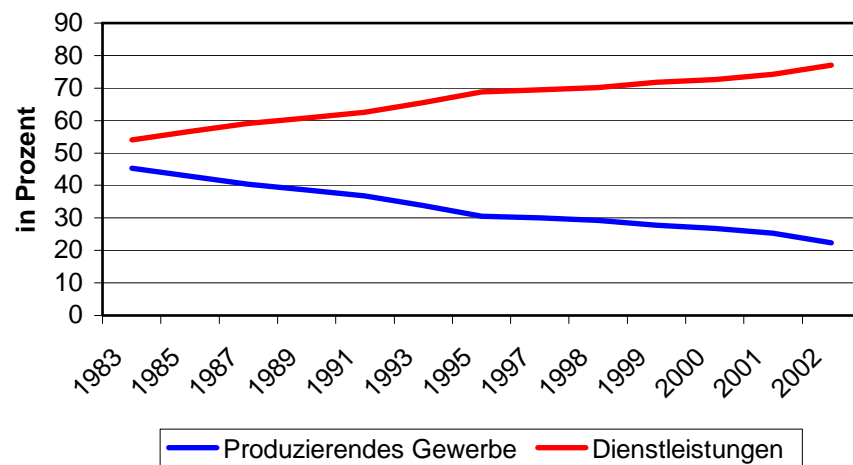
Eine rasche Entwicklung fand in den 1990er Jahren statt: Zwischen den Jahren 1991 und 2002 stieg der Anteil der Beschäftigten des tertiären Sektors in Dortmund von 62,6 Prozent auf 77,1 Prozent, im Ruhrgebietsdurchschnitt stieg der Anteil im selben Zeitraum von 52 Prozent auf 66 Prozent (vgl. dazu Abbildung 5 und 6).

<sup>64</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis: Stadt Dortmund (Hrsg.)(2003): Statistisches Jahrbuch 2003, S. 79.

**Abbildung 5<sup>65</sup>: Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Ruhrgebiet**



**Abbildung 6<sup>66</sup>: Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor an allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Dortmund**



Zwei Drittel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Ruhrgebiet sind somit im Dienstleistungssektor tätig. Betrachtet man alle Erwerbstätigen in der Region, kommt man im Jahr 2000 auf einen Anteil von mehr als 70 Prozent, so dass der

<sup>65</sup> Quelle: eigene Darstellung und Berechnung auf Basis: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2003): *Zahlenspiegel Ruhrgebiet, Erwerbstätigkeit* (Tabellen 6, 10 und 16).

<sup>66</sup> Quelle: eigene Darstellung und Berechnung auf Basis: Stadt Dortmund (Hrsg.)(2003): *Statistisches Jahrbuch 2003*, S. 69.

Dienstleistungsanteil sowohl im Ruhrgebiet als auch speziell in Dortmund über dem Bundesdurchschnitt von rund 68 Prozent liegt (vgl. dazu Tabelle 1).

Dieser recht positiv erscheinende Strukturwandel hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass innerhalb des Ruhrgebiets seit 1990 rund 114 000 Arbeitsplätze abgebaut wurden, was einem Verlust von 6,7 Prozent entspricht. Währenddessen hat es im übrigen Nordrhein-Westfalen (NRW) einen Zuwachs von 3,4 Prozent (141 000 Arbeitsplätze sind geschaffen worden) gegeben. Zieht man weitere Vergleiche, so erreicht die Entwicklung im Ruhrgebiet bei weitem nicht das Landesniveau. Der Dienstleistungssektor ist in dem Zeitraum von 1990 bis 2002 im Ruhrgebiet um rund 18 Prozent gewachsen. Dieses Wachstum konnte die erheblichen Arbeitsplatzverluste im Produzierenden Gewerbe (minus 33,3 Prozent) nicht auffangen. Im übrigen NRW ist der Zuwachs im Dienstleistungsbereich mit 25 Prozent schneller vorangeschritten und die Arbeitsplatzverluste im Produzierenden Gewerbe sind moderater verlaufen (minus 19,6 Prozent) als im Ruhrgebiet. Ein weiterer eher negativerer Aspekt ist, dass in Proportion zu der Einwohnerzahl im Ruhrgebiet weniger Dienstleistungsarbeitsplätze vorhanden sind als im übrigen Land und anderen Regionen.<sup>67</sup>

Den niedrigsten Anteil an Erwerbstätigen im Produzierenden Gewerbe im Ruhrgebiet weist neben Essen (25,5 Prozent) und Oberhausen (30 Prozent) die Stadt Dortmund mit 26,8 Prozent auf. Umgekehrt hat Dortmund nach Essen den höchsten Anteil an Dienstleistungsbeschäftigten. Bereits in den 1970er Jahren hat sich Dortmund zunehmend zu einer Dienstleistungsstadt entwickelt, die sich dem Strukturwandel in der Industrie schnell anzupassen versuchte. Im Jahre 1970 war nach Angaben des *Amtes für Statistik und Wahlen der Stadt Dortmund* annähernd jeder zweite Beschäftigte in diesem Sektor tätig.<sup>68</sup> Trotzdem konnten auch in Dortmund die herben Arbeitsplatzverluste im Bergbau und in der Eisen- und Stahlbranche nicht durch die Zugewinne im tertiären Sektor, die allerdings hinter dem übrigen NRW zurückblieben, aufgefangen werden.

Zurückkommend auf die aktuelle Situation zeigen die Daten für Dortmund eine Parallelität zu der Wirtschaftsstruktur in Deutschland. Ein erstes Fazit kann lauten: Dienstleistungsgesellschaft ja, aber nicht ohne industrielle Basis. Die industrielle

<sup>67</sup> Vgl. Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2002, Juli): Regionalinformation Ruhrgebiet, S. 2.

<sup>68</sup> Vgl. Amt für Statistik und Wahlen der Stadt Dortmund (Hrsg.)(1972, März): Dortmunder Statistik [...], S. 8.

Prägung der Region wird auch durch die Gründung von Dienstleistungsunternehmen nicht außer Acht gelassen. Dortmund liegt im Juli 2002 bei den unternehmensnahen Dienstleistungen mit einem Anteil von 10,7 Prozent an allen Dienstleistungen hinter Herne, Essen und Oberhausen auf Rang vier im Ruhrgebiet und mehr als zwei Prozentpunkte über dem Landesdurchschnitt NRWs.<sup>69</sup>

Dortmund hat sich damit zu Beginn des 21. Jahrhunderts von einer altindustriellen zu einer de-industrialisierten Region gewandelt. Zu den neuen Leitbranchen nach Kohle und Stahl haben sich Software- und Kommunikationsdienste, die Logistikbranche und der Mikrotechnologiesektor entwickelt. Diese neuen Strukturen werden im nächsten Kapitel genauer analysiert, um eine Ausgangsbasis für die Entstehung und den Verlauf des dortmund-project zu schaffen. Weiterhin virulent für den Dortmunder Wirtschaftsraum sind die enormen Herausforderungen seitens der hohen Arbeitslosigkeit und verbleibender struktureller Probleme.

### 3.1.2 Innovationsschwerpunkte in Dortmund

*„Regionen [...] müssen sich auf bestimmte Kompetenzen konzentrieren, um den vor Ort ansässigen Unternehmen ein innovatives Umfeld bieten zu können. Der Erfolg von Regionen hängt damit nicht von einer breit diversifizierten Wirtschaftsstruktur ab, sondern von einer Konzentration auf für die Region zentrale Kompetenzen.“<sup>70</sup>*

Betrachtet man die Branchen Informations- und Kommunikationswirtschaft (IuK), Transport/Verkehr/Logistik, wie auch die Mikrosystemtechnik als die innovativen neuen Leitbranchen in Dortmund, so lässt sich bereits seit 1980 ein gewisses Wachstumspotential feststellen. In der IuK-Wirtschaft waren 1980 noch 6 400 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig, 1996 schon 8 100. Auch im Bereich Transport/Verkehr/Logistik wurden in diesem Zeitraum 2 500 Arbeitsplätze neu geschaffen (1996: 10 100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte). In der Mikrosystemtechnik arbeiteten im Jahre 1996 800 Beschäftigte (Vergleichszahlen zu 1980 liegen nicht vor), im Jahre 2002 sind es nahezu 1 200 Erwerbstätige in 15 Unternehmen. Der Informationstechnologie-Sektor (IT-Sektor) als Teil der IuK-Branche umfasst im Jahre 2000 500 Firmen in Dortmund, im Jahre 2002 hat sich die Zahl der Unternehmen um 30 Prozent auf 650 erhöht. Schätzungen besagen, dass mehr als 93 Prozent

<sup>69</sup> Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.)(2002, Juli): Regionalinformation Ruhrgebiet, S. 3.

<sup>70</sup> Rehfeld, D. u.a.(1999): Standort mit Zukunftsprofil [...], S. 13/14.

aller IT-Beschäftigten in Dortmund in Software-Unternehmen arbeiten. Damit erhält Dortmund die Spitzenposition in der IT-Branche im Ruhrgebiet. Die Logistik- und Transportwirtschaft umfasst im Jahre 2002 nahezu 850 Unternehmen mit rund 13 000 Beschäftigten.<sup>71</sup>

*Rehfeld* fasst die Gründe, die diese drei Branchen zu Innovationsschwerpunkten in Dortmund machen, wie folgt zusammen:<sup>72</sup>

1. In Dortmund findet sich in allen drei Branchen eine große Unternehmensdichte mit differenzierter Funktionsteilung. Im Bereich der angewandten Mikrosystemtechnik stellt der Standort eine Führungsposition in Deutschland dar.
2. Die äußere Wahrnehmung und überregionale Bedeutung der drei Branchen als entscheidende Standorte in der Produktionskette ist sehr groß: Zum einen nach Einschätzung von Experten, zum anderen durch die Präsenz auf Fachtagungen und Messen.
3. Alle drei Innovationsschwerpunkte weisen überdurchschnittliche Wachstumszahlen in Bezug auf die Beschäftigungsentwicklung auf.
4. Vielfältige Formen der Zusammenarbeit (informelle und formelle Verflechtungen) fanden bereits in den 1990er Jahren in Bezug auf die Umsetzung von innovativen Unternehmensstrategien statt.
5. Das Innovationspotential kann sich auf andere Wirtschaftsbereiche ausweiten, hierbei wird der Softwarebranche in Verbindung mit Kommunikationsdiensten eine Schlüsselstellung zugesprochen, ebenso der Mikrotechnologie im Hinblick auf technische Innovationen für das Verarbeitende Gewerbe und der Logistik für Industrie und Großhandel.

Diese kurze Bestandsaufnahme dient einem ersten Überblick über die ‚neuen‘ Wirtschaftsstrukturen in Dortmund, der in Kapitel 4.1 vertieft wird. Trotz der positiven Entwicklung der drei genannten Branchen ist darauf hinzuweisen, dass gerade bei den IT-Unternehmen Innovation im Produktbereich vorwiegend für die speziellen Bedürfnisse der Kunden stattfindet und keine basisorientierte Produkt- oder Prozessinnovation, der weiträumig Beachtung zuteil wird, erfolgt. Die Dortmunder Unternehmen bedienen vorwiegend den heimischen Markt und haben erst eine geringe

---

<sup>71</sup> Vgl. ebenda, S. 25 und Damberg, J. (2002): The Role of High-Technology Clusters [...], S. 122ff sowie Grauel, R. (2002): Alle für eines, S. 63.

<sup>72</sup> Vgl. Rehfeld, D. u.a.(1999): Standort mit Zukunftsprofil [...], S. 30/31.

internationale Orientierung. Zudem sind weniger als ein Prozent der ansässigen Firmen Zentralen von international agierenden Konzernen.<sup>73</sup>

### 3.2 Wirtschaftsstruktur in Wolfsburg – Entwicklungen in der Region

Die Stadt Wolfsburg weist seit ihrer Gründung im Jahre 1938 eine extreme Monostruktur auf. Die ehemalige ‚Stadt des Kraft-durch-Freude-Wagens‘ wurde einzig durch den Beschluss Hitlers gegründet, den von Ferdinand Porsche konstruierten Volkswagen in einer für dieses Auto neu gebauten Fabrik herzustellen. Militärstrategisch zentral im Reichsgebiet gelegen, wurde der Standort der Fabrik und der Gemeinde nördlich und südlich des Mittellandkanals gewählt. Noch vor der Gründung der Stadt wurde der Bau des Volkswagenwerkes begonnen.<sup>74</sup>

Seit mehr als 60 Jahren ist die Region Wolfsburg durch diese Abhängigkeit zum VW-Konzern gekennzeichnet. „Wenn für Niedersachsen gesagt wird: ‚Wenn VW hustet, bekommt das Land Lungenentzündung‘, spitzt sich diese Abhängigkeit in der Kernregion des Konzerns noch einmal zu, vor allem in Wolfsburg. Die Stadt ist VW – damals wie heute.“<sup>75</sup> Einerseits profitieren die Stadt Wolfsburg wie auch der angrenzende Landkreis Gifhorn von der wirtschaftlichen Stärke des VW-Konzerns, den dadurch bedingt niedrigen Arbeitslosenzahlen und einem hohen Gewerbesteueraufkommen (in Wolfsburg), andererseits ist die Region besonders anfällig für Krisen bei Struktureinbrüchen in der Automobilkonjunktur. Ist auch ein Vergleich zwischen den beiden Regionen Dortmund und Wolfsburg explizit nicht möglich, so ist diesen Industrieregionen doch eines gemeinsam: eine monostrukturierte, großindustrielle Prägung zu den Hochzeiten des Produzierenden Gewerbes in Deutschland. Anders als in Dortmund findet man in Wolfsburg jedoch bis heute diese Wirtschaftsstruktur vor. Aus diesem Grund kommt eine Betrachtung der wirtschaftlichen Entwicklung Wolfsburgs nicht ohne einen Blick auf die Entwicklung des VW-Konzerns aus (im Vordergrund steht der Standort Wolfsburg).

Bis weit in die 1960er Jahre war die Automobilindustrie in Deutschland in einer stetigen Wachstumsphase, die besonders dem VW-Konzern zugute kam. 45 Prozent der

<sup>73</sup> Vgl. Damberg, J. (2002): The Role of High-Technology Clusters [...], S. 126.

<sup>74</sup> Eine ausführliche Darstellung der Stadtgründung im Dritten Reich findet sich u.a. bei Schwonke, M. u.a. (1967): Wolfsburg [...].

<sup>75</sup> Blöcker, A. u.a. (1994): Automobilregionen im Vergleich [...], S. 277.

innerdeutschen Automobilproduktion wurden von VW getragen, dazu kam ein Anteil von 55 Prozent an den Exporten der deutschen Autoindustrie. In nur neun Jahren stieg die PKW-Jahresproduktion im Wolfsburger Werk von 100 000 (1951) auf 725 000 (1960). Zudem wurde das bis zum Jahre 1960 staatliche VW-Werk privatisiert und in eine Aktiengesellschaft mit staatlicher Beteiligung (das Land Niedersachsen und der Bund hielten je 20 Prozent des Grundkapitals) umgewandelt. Zwischen 1950 und 1965 nahm die Belegschaft im Wolfsburger VW-Werk von 14 966 auf einen vorläufigen Höhepunkt von 48 623 Beschäftigte zu, wobei in den 1950er Jahren noch der regionale Arbeitsmarkt ausgeschöpft werden konnte, in den 1960er Jahren aber bereits ausländische Arbeitskräfte, vor allem aus Italien, angeworben werden mussten.

Zeitgleich mit dem raschen Wachstum des Konzerns nahm auch die Bevölkerung Wolfsburgs zwischen 1950 und 1965 um mehr als 52 000 Einwohner zu.<sup>76</sup>

Erste Krisenerscheinungen, die sich in Form von sinkenden inländischen Marktanteilen und einer Unrentabilität der Kapitalinvestition bemerkbar machten, zeichneten sich 1966/67 und in den Jahren 1971/72 ab. Die Belegschaft reduzierte sich zwischen 1965 und 1967 um 6 Prozent, d.h. gut 3 000 Beschäftigte wurden, bedingt durch eine natürliche Belegschaftsfluktuation, nicht wieder ersetzt. Zudem wurde Mehrarbeit eingestellt und Kurzarbeit durchgeführt.

Im Zuge der zweiten Krise Anfang der 1970er Jahre reichten diese Maßnahmen nicht mehr aus und erstmals kamen die sogenannten ‚Aufhebungsverträge‘ zum Einsatz, die Abfindungssummen für die freiwillige Arbeitsplatzaufgabe vorsahen. Dadurch konnten nach einem starken Beschäftigungsaufbau nach der ersten Krise nun mehr als 7 000 Arbeitnehmer ‚entlassen‘ werden, was einem Belegschaftsanteil von knapp 14 Prozent entsprach. Die bis dato größte Krise traf den Volkswagen-Konzern mit der Rezession der Jahre 1974/75: Mehr als 10 000 Arbeitsplätze wurden im Wolfsburger Werk abgebaut. Eine Absatzflaute auf dem internationalen Automobilmarkt und die DM-Aufwertung gegenüber dem US-Dollar trafen den exportabhängigen VW-Konzern besonders hart. Darüber hinaus ging die Beschäftigungskrise des Wolfsburger Werkes auf eine weltweite Umverteilungspolitik in der Produktion des global agierenden Unternehmens zurück (bereits in den 1950er und 1960er Jahren hatte VW Montagewerke in Südamerika, Australien/Neuseeland und in einigen europäischen Nachbarstaaten). So stieg der Anteil der Auslandsproduktion an der Ge-

---

<sup>76</sup> Vgl. Herlyn, U. u.a.(1982): Stadt im Wandel [...], S. 60ff sowie Schwonke, M. u.a.(1967): Wolfsburg [...], S. 30.

samtproduktion zwischen 1970 und 1975 von 14 auf 37 Prozent. Einschneidende Veränderungen brachte die Krise Mitte der 1970er Jahre für die Arbeitsmarktlage in Wolfsburg mit sich. Bis zum Jahr 1971 lag die Arbeitslosigkeit in der Stadt deutlich unter dem Landesdurchschnitt, was auf das mehr oder minder stetige Wachstum des VW-Konzerns zurückzuführen ist. Ab 1972 erreichte die Arbeitslosenquote annähernd den Landesdurchschnitt, um in Folge der großen Krise 1974/75 auf 6,4 Prozent und damit deutlich über die Quote in Niedersachsen anzusteigen. Ab 1977 ist wieder ein Rückgang der Arbeitslosigkeit in Wolfsburg zu verzeichnen (vgl. dazu Tabelle 5).<sup>77</sup>

**Tabelle 5<sup>78</sup>: Entwicklung der Arbeitslosenquote in Wolfsburg und Niedersachsen (in Prozent)**

| Jahr | Wolfsburg  | Niedersachsen |
|------|------------|---------------|
| 1967 | 1,9        | 2,9           |
| 1968 | 0,9        | 2,1           |
| 1970 | 0,5        | 1,0           |
| 1972 | 1,5        | 1,9           |
| 1974 | 3,0        | 3,1           |
| 1976 | <b>6,4</b> | 5,4           |
| 1978 | 4,6        | 5,2           |
| 1980 | 4,3        | 4,7           |

An dem enormen Anstieg der Arbeitslosigkeit in den Jahren 1974 bis 1976 wird die direkte Abhängigkeit der Wolfsburger Beschäftigungssituation von der wirtschaftlichen Entwicklung des VW-Werkes deutlich. Massenentlassungen bei VW wirken sich direkt auf den regionalen Arbeitsmarkt aus.

Die dominante Stellung des Volkswagen-Konzerns wird auch durch die Entwicklung der Beschäftigtenanteile nach Wirtschaftssektoren belegt (vgl. dazu Tabelle 6). Bis 1979 waren im Durchschnitt 75 Prozent der Erwerbstätigen im Produzierenden Gewerbe beschäftigt, während im Dienstleistungssektor (einschließlich Kredit- und Versicherungsunternehmen) lediglich 6 bis 7 Prozent tätig waren.

<sup>77</sup> Vgl. Herlyn, U. u.a.(1982): Stadt im Wandel [...], S. 60-130.

<sup>78</sup> Quelle: ebenda, S. 126 / eigene Hervorhebung.



**Tabelle 6<sup>79</sup>: Entwicklung der Beschäftigtenanteile nach Wirtschaftssektoren in Wolfsburg (in Prozent)**

| Wirtschaftssektor                                                             | Beschäftigte 1961 | Beschäftigte 1970 | Beschäftigte 1979 |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Produzierendes Gewerbe (inkl. Energie- und Wasserwirtschaft)                  | 73                | 78                | } 75              |
| Baugewerbe                                                                    | 8                 | 4                 |                   |
| Handel                                                                        | 7                 | 6                 | } 9               |
| Verkehr/Nachrichtenwesen                                                      | 2                 | 1                 |                   |
| Dienstleistungen (inkl. Kredit/Versicherungen)                                | 6                 | 6                 | 7                 |
| Organisation ohne Erwerbscharakter, Gebietskörperschaften, Sozialversicherung | 4                 | 5                 | 9                 |

Der Aufschwung nach der Krise 1974/75 ließ die Beschäftigtenzahlen steigen, die Arbeitslosigkeit sank, die jährliche Produktion im Wolfsburger Werk erreichte Ende der 1970er Jahre mit fast 1 Million gebauter PKWs einen zeitweiligen Höchststand und eine ‚Tertiarisierungswelle‘ veränderte die werksinternen Strukturen. Der Anteil der Angestellten bei VW in Wolfsburg verdreifachte sich seit den 1960er Jahren. Im Gegensatz zu den enormen Einstellungsschüben nach den jeweiligen Krisen der 1960er und 1970er Jahre entschied man sich im Wiederaufschwung nach dem Rezessionseinbruch 1974/75 für ein neues Personalkonzept. Nicht jeder Arbeiter, der zur Bedarfsdeckung der Autonachfrage nötig wäre, sollte in Zeiten einer Hochkonjunktur kurzfristig eingestellt werden. Ziel dagegen waren moderate Einstellungen, die eher langfristig zu einem Beschäftigungsanstieg führen sollten. Arbeitskräftemängel wurden durch zeitweilige Zusatzschichten kompensiert. Durch diese Personalpolitik konnte der stetige Beschäftigungsabbau und die darauf folgenden Wiedereinstellungen gemäßiger ablaufen und den Erwerbstätigen mehr Sicherheit bieten.<sup>80</sup>

Sowohl die Höhe der Arbeitslosenquote, die sich parallel zum Abschwung der Automobilkonjunktur entwickelt hat, als auch der überproportionale Anteil der Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe verdeutlichen das Problem Wolfsburgs: „[Im] Schatten von VW [konnte] kein anderer Industriebetrieb gedeihen“<sup>81</sup>, geschweige denn eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur entstehen. Das Lohnniveau als auch die soziale Absicherung für Werksangehörige waren überdurchschnittlich hoch, so dass sich bis weit in die 1980er Jahre kaum ein mittelständisches Unternehmen in der Region Wolfsburg angesiedelt hat. Selbst in Zeiten, in denen Konzepte der räumlichen

<sup>79</sup> Quelle: Herlyn, U. u.a. (1982): Stadt im Wandel [...], S. 124 / eigene Änderungen.

<sup>80</sup> Vgl. Herlyn, U. u.a. (1982): Stadt im Wandel [...], S. 89ff..

<sup>81</sup> Harth, A. u.a. (2000): Wolfsburg [...], S. 26.

Nähe von Zulieferern und Abnehmern an Bedeutung gewonnen haben (vgl. dazu Kap. 2.2), bleibt der regionale Anteil des bundesdeutschen Einkaufsvolumens von VW auf einem geringen Niveau von 5 Prozent (Zeitraum 1986 bis 1991).<sup>82</sup> Eine regionale Zuliefererverflechtung hat sich kaum etablieren können.

Insgesamt kann man aber doch von einer moderaten Entwicklung in Wolfsburg während der VW-Krisen in den Jahren 1966/67, 1971/72 und 1974/75 sprechen. Aufgrund der sozialverträglichen Vereinbarungen (Aufhebungsverträge, Kurzarbeit, Vorpensionsregelungen etc.) zwischen VW und den Beschäftigten verlief der Stellenabbau friedlich und Wiedereinstellungen kennzeichneten die Folgejahre.

Die schwerste Krise sollte den Volkswagen-Konzern zu Beginn der 1990er Jahre treffen. Anders als in den Jahrzehnten davor machte sich die strukturelle Abhängigkeit der Stadt von dem Konzern nun folgeschwer bemerkbar.

### **3.2.1 VW-Krise 1992/93 und ihre Auswirkungen auf Wolfsburg und die Region**

Die 1980er Jahre lassen sich als ein Jahrzehnt der Stagnation und Schwerfälligkeit auf einem hohen Niveau charakterisieren, viele Produktionsanlagen waren veraltet, logistische Probleme tauchten auf und die Lieferzeiten für einen PKW waren überdurchschnittlich lang, gleichzeitig erreichte die Beschäftigung im Wolfsburger Werk aber einen Höchststand von 65 000 Erwerbstätigen im Jahre 1986. Zu Beginn der 1990er Jahre schienen sich die Strukturprobleme zunächst nicht weiter auf den Konzern und damit auch nicht auf Wolfsburg auszuwirken. Im Gegensatz zu einem deutlich hervorstechenden Abwärtstrend der deutschen Wirtschaft (Schiffsbau, Montanindustrie etc.) boomte die Automobilkonjunktur infolge der großen Nachfrage der ostdeutschen Bevölkerung.<sup>83</sup>

Der Volkswagen-Konzern und damit auch Wolfsburg traf der weltweite Einbruch in der Automobilindustrie in den Jahren 1992/93. Die Produktions- und Absatzzahlen des Konzerns unterstreichen die Schärfe der Krise: Allein im Wolfsburger VW-Werk ging die Autoproduktion von 1992 auf 1993 um mehr als 27 Prozent auf 613 000 produzierte PKWs zurück, ebenso brach die weltweite Nachfrage nach Volkswagen um 10 Prozent auf 2,2 Mio. Stück ein. Bei der Gewinnentwicklung schrieb der Konzern ‚rote Zahlen‘ und verzeichnete 1993 einen nie da gewesenen Verlust von rund 2

---

<sup>82</sup> Vgl. Blöcker, A. u.a.(1994): Automobilregionen im Vergleich [...], S. 280f.,

<sup>83</sup> Vgl. Harth, A. u.a.(2000): Wolfsburg [...], S. 125/126.

Milliarden DM. Massive Auswirkungen hatte die Krise vor allem auf die Beschäftigung des Volkswagen-Konzerns. Zwar wurden bereits seit dem Beschäftigungshöchststand im Jahre 1986 bis 1992 über 8 000 Arbeitsplätze abgebaut, Berechnungen im Jahre 1993 ergaben aber allein für das Wolfsburger Werk noch immer einen Personalüberhang von 15 000 Beschäftigten, damit war fast jeder dritte Arbeitsplatz gefährdet.<sup>84</sup> Der Ernst der Lage wird durch den folgenden Presseauszug deutlich: „Als [der Arbeitsdirektor, Anm. d. Verf.] Hartz 1993 zu VW kam, stellte er sich an die Fensterfront seines Büros, schaute hinaus auf das Imperium zu seinen Füßen, rechts die Werkhallen, links die Stadt, und überlegte: ‚Welches Viertel wollen wir entlassen? Das, wo der Betriebsratsvorsitzende wohnt, oder lieber das, wo der Vorstand wohnt? Oder einfach jede dritte Straße?‘“<sup>85</sup>

Zwar wurde dieses Szenario nicht zur Realität (anstelle von 15 000 Arbeitsplätzen fielen bis 1996 immerhin 5 000 Stellen im Wolfsburger Werk weg), in den folgenden Jahren war aber eine entsprechende Auseinanderentwicklung zwischen Absatz- und Beschäftigungsentwicklung festzustellen. Dieses Phänomen bei VW kann als ‚jobless growth‘ bezeichnet werden. Anders als in den vorherigen Krisen stiegen die Einstellungen in diesem Fall nicht mit der erneut anziehenden Nachfrage.

Ein Blick auf die Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Wolfsburg zeigt die Auswirkungen, die die VW-Krise auf die Erwerbstätigkeit in der Region hatte (vgl. dazu Tabelle 7).

In den beiden Krisenjahren 1992 und 1993 stieg die Arbeitslosigkeit, gemessen an der Arbeitslosenquote, um 4 Prozentpunkte und im darauf folgenden Jahr um 3 Prozent an. Im Jahre 1996 war der bisherige Höchststand der Arbeitslosigkeit mit einer Quote von 18,1 Prozent erreicht. Seit diesem Zeitpunkt sinkt die Arbeitslosigkeit stetig.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. ebenda, S: 126ff..

<sup>85</sup> Willeke, S. u.a.(1998, 19. November): Tut Modernisierung weh?, S. 18.

<sup>86</sup> Inwiefern die positive Entwicklung seit 1998 auf die Gründung der Wolfsburg AG und das Konzept der ‚AutoVision‘ zurückgeführt werden kann, ist Gegenstand der Untersuchung in Kapitel 5.

**Tabelle 7<sup>87</sup>: Entwicklung der Arbeitslosenquote (in Prozent) für die Stadt  
Wolfsburg 1992 bis 2003**

| Jahr        | Arbeitslosenquote in % |
|-------------|------------------------|
| 1992        | <b>7,9</b>             |
| 1993        | <b>11,9</b>            |
| 1994        | <b>14,9</b>            |
| 1995        | <b>16,3</b>            |
| 1996        | <b>18,1</b>            |
| 1997        | 17,8                   |
| 1998        | 15,5                   |
| 1999        | 12,9                   |
| 2000        | 10,8                   |
| 2001        | 9,3                    |
| 2002        | 8,6                    |
| August 2003 | 8,0                    |

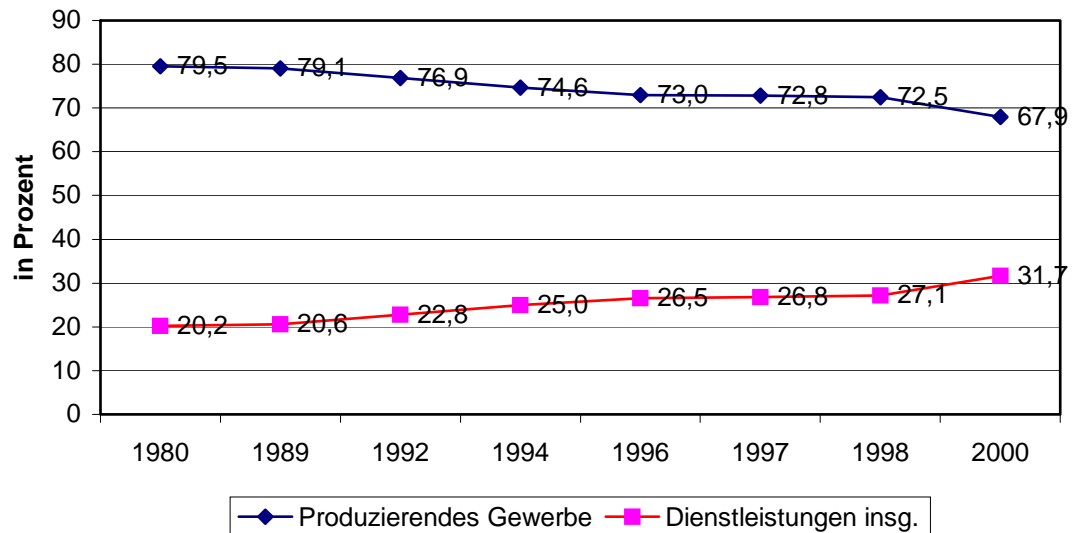
Die hohe Arbeitslosigkeit in Wolfsburg unterstreicht noch einmal die These von der direkten Abhängigkeit der Erwerbstätigen vom VW-Konzern. Aufgrund der gering diversifizierten Wirtschaftsstruktur sind kaum Arbeitsplätze außerhalb der Industrie vorhanden.

Wolfsburg war und ist geprägt von industriellen Strukturen. Trotz leichter Rückgänge des Anteils der Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe (1980: 79,5 Prozent; 2000: 67,9 Prozent) und einem Anstieg des Anteils der Beschäftigung im Dienstleistungssektor von über 20 Prozent (1980) auf beinahe 32 Prozent (2000) ist Wolfsburg durch die Dominanz des Volkswagen-Konzerns noch weit entfernt von den Charakteristika, die eine Dienstleistungsregion auszeichnen. Anhand der Abbildung 7 wird die Entwicklung der Anteile der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftssektoren (Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungen) noch einmal graphisch verdeutlicht.

---

<sup>87</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis: Jung, H.-U. u.a.(2002): Regionalbericht 2002 [...], S.239 und [www.arbeitsamt.de/helmstedt/statistik/AMZ\\_Juli\\_2003.pdf](http://www.arbeitsamt.de/helmstedt/statistik/AMZ_Juli_2003.pdf) (21.08.03) sowie [www.wolfsburg.de/imperia/md/content/wahlen/35.pdf](http://www.wolfsburg.de/imperia/md/content/wahlen/35.pdf) (21.08.03) - Angaben zu den Arbeitslosenquoten 1992-1994 telefonisch über die Presseabteilung des Arbeitsamtes Helmstedt (Herr Dieck, 25.08.03).

**Abbildung 7<sup>88</sup>: Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Wolfsburg**



Besonders deutlich wird die industrielle Dominanz, betrachtet man die Anteile des Produzierenden Gewerbes und der Dienstleistungen an der Gesamtbruttowertschöpfung in Wolfsburg (vgl. dazu Tabelle 8). Der Anteil des Produzierenden Gewerbes hat sich zwischen 1992 und 2001 nur gering von 79,4 Prozent auf 76,4 Prozent verringert, bei den Dienstleistungen ist umgekehrt nur ein leichter Anstieg von 20,4 auf 23,4 Prozent erfolgt. Lediglich das Jahr 1996 bildet eine Ausnahme, hier lagen die Anteile des Dienstleistungssektors und des Produzierenden Gewerbes über bzw. unter den Anteilen im Jahr 2001.

<sup>88</sup> Quelle: eigene Darstellung und Berechnung auf Basis: Jung, H.-U. u.a.(2002): Regionalbericht 2002 [...], S. 185 und S. 215 sowie [www.reson-online.de/REK/REK-WOB.pdf](http://www.reson-online.de/REK/REK-WOB.pdf) (15.08.03).

**Tabelle 8<sup>89</sup>: Anteil des Produzierenden Gewerbes und der Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung insgesamt in Wolfsburg**

| Jahr | Bruttowertschöpfung<br>z.H. insg. in Mio. Euro | Anteil: Produzierendes<br>Gewerbe (in Prozent) | Anteil: Dienstleistungen<br>(in Prozent) |
|------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1992 | 5 332                                          | 79,4                                           | 20,4                                     |
| 1994 | 5 300                                          | 78,1                                           | 21,8                                     |
| 1996 | 4 736                                          | 72,7                                           | 27,1                                     |
| 1998 | 6 946                                          | 79,0                                           | 20,1                                     |
| 1999 | 7 395                                          | 77,7                                           | 22,2                                     |
| 2000 | 7 338                                          | 76,7                                           | 23,1                                     |
| 2001 | 7 675                                          | 76,4                                           | 23,4                                     |

Im Vergleich zum Ruhrgebiet oder zu Dortmund zeigen sich erhebliche Unterschiede (vgl. dazu Abbildungen 5 und 6). War hier bereits in den 1980er Jahren ein allmählicher Umschwung hin zu einem erstarkenden Dienstleistungssektor aufbauend auf einer industriellen Basis zu verzeichnen, so ergriffen die Akteure in Wolfsburg bei der zunehmenden Konkurrenz um Gewerbeansiedlungen keine Initiative. Wolfsburg hatte den Volkswagen-Konzern, und dieser bot Arbeitsplätze für die Erwerbstätigen in der Region. Sowohl bei den Existenzgründungen, der Anteil lag Ende der 1990er Jahre 30 Prozent unter dem Bundesdurchschnitt, als auch bei der Dichte des Zulieferernetzes, sie war um 75 Prozent geringer als an vergleichbaren Standorten, geriet Wolfsburg zunehmend ins Abseits der nationalen und internationalen Standortkonkurrenz. Wolfsburg wurde nach Jahren der Prosperität zum Schlusslicht in ganz Niedersachsen.<sup>90</sup>

Mit Gründung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (GWB) im Jahre 1994 wurde der Weg eingeschlagen, den bis dato durch eine Monostruktur geschwächten Standort Wolfsburg zu einem innovativen, zukunftsorientierten Standort zu entwickeln. Gezielt wurde die Neuansiedlung mittelständischer und VW-unabhängiger Unternehmen gefördert. Durch den Abbau von bürokratischen Hemmnissen wurde zudem versucht, Anreize für die Entstehung eines Zulieferernetzwerkes am Standort Wolfsburg zu setzen. Hallen und Büroräume wurden den

<sup>89</sup> Quelle: eigene Berechnung und Darstellung auf Basis: Jung, H.-U. u.a. (2002): Regionalbericht 2002 [...], S. 173 sowie [www.nls.niedersachsen.de/file/BIP\\_BWS\\_1992\\_2001.xls](http://www.nls.niedersachsen.de/file/BIP_BWS_1992_2001.xls) (21.08.03). Aufgrund der gegebenen Datenlage erfolgte die Darstellung der Bruttowertschöpfung in diesem Fall zu Herstellungspreisen (Abkürzung: z.H.) und nicht in jeweiligen Preisen.

<sup>90</sup> Vgl. Endrulat, S. (2001): Global Player [...], S. 73ff sowie Harth, A. u.a. (2000): Wolfsburg [...], S. 160f..

Unternehmen zur Verfügung gestellt. Trotz eines recht Erfolg versprechenden Ansatzes – immerhin konnten bis 1998 insgesamt 2 000 Arbeitsplätze neu geschaffen werden – schien es unmöglich für die regionalen Akteure ohne den VW-Konzern eine Neuausrichtung der Wirtschaftsstrukturen zu erreichen. Wolfsburg war und ist durch VW zu eng mit der Automobilindustrie verknüpft. Erst durch das sicher grundlegendste Zukunftsprojekt Wolfsburgs, die AutoVision, wurden im Jahre 1998 auf Initiative des Volkswagen-Konzerns durchgreifende Maßnahmen unternommen den Standort ‚fit‘ für die Zukunft zu machen (vgl. dazu Kapitel 4.2).<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Harth, A. u.a. (2000): Wolfsburg [...], S. 164-171.

## **4. Wirtschaftsgestaltung durch aktive Zusammenarbeit**

### **- Zwei Entwicklungsstrategien -**

#### **4.1 Wirtschaftsgestaltung in Dortmund – das dortmund-project**

Dortmund ist die einzige Ruhrgebietsstadt, die bei einem Ranking der wichtigsten Gründerstandorte der New Economy im Jahre 2001 unter die ‚Top Ten‘ der deutschen Städte gekommen ist. Die Kommune belegte den neunten Platz hinter den an der Spitze der bevorzugten Standorte liegenden Regionen München, Berlin und Hamburg. Im Bereich der Software-Unternehmen erreichte Dortmund ein Jahr zuvor (2000) innerhalb NRWs den zweiten Platz hinter dem führenden Standort Köln und in Bezug auf E-Commerce-Gründungen den dritten Platz nach Köln und Düsseldorf.<sup>92</sup> Die frühzeitige Konzentration des Dortmunder Standortes auf die Branchen der New Economy hat den Tertiarisierungstrend enorm beschleunigt. Bei den positiven Ergebnissen der Rankings darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass sich Dortmund in einem Aufholprozess befindet und das Außenimage als Stadt von Kohle, Stahl und Bier noch nicht verloren hat. Die Bedeutung, die der IT-Sektor und die anderen Leitbranchen für die Stadt und die Region haben, konnte bis zum Ende der 1990er Jahre nur schwer nach Außen vermittelt werden.

An diesem Punkt setzt das im Jahre 1999 initiierte dortmund-project an. Als so genannter Support-Dienstleister für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen der New Economy stellt das Projekt eine Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Verwaltung dar. Organisatorisch als Public-Private-Partnership (vgl. dazu Kapitel 2.2.2) angelegt, soll das Projekt bis zum Jahre 2010 die Entwicklung der Region, mit Fokus auf die Stadt Dortmund, zu einem führenden Standort der Informationstechnologie (IT), der Mikrosystemtechnik (MST) und der computerbasierten Logistik vorantreiben. „Ziel des dortmund-project ist es, den Strukturwandel durch sukzessive Maßnahmen voranzutreiben und ein selbsttragendes, dynamisierendes Netzwerk zu etablieren.“<sup>93</sup> Durch den Aufbau von Wachstumsclustern in ebendiesen Branchen versprechen sich die Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft die Schaffung von 70 000 Arbeitsplätzen, davon rund 60 000 in den neuen Leitbranchen und 10 000

---

<sup>92</sup> Vgl. Damberg, J. (2002): The Role of High Technology Clusters [...], S. 125 sowie Witt, F.H. (2001): New Economy [...], S. 76/77.

<sup>93</sup> [www.dortmund-project.de/profil/arbeitsfelder/index.jsp](http://www.dortmund-project.de/profil/arbeitsfelder/index.jsp) (02.09.03).



in den bestehenden Wirtschaftsbranchen. Darüber hinaus stehen weitere fünf Kernziele im Mittelpunkt der Strategie:<sup>94</sup>

1. Der Aufbau neuer Führungsindustrien durch die Gründung von IT-, E-Commerce, Logistik und MST-Zentren.
2. Die Stärkung von ansässigen Unternehmen, besonders durch die sogenannte ‚Wachstumsinitiative‘ im Rahmen der start2grow-Wettbewerbe (vgl. dazu Kapitel 4.1.2).
3. Die Förderung von Ausbildung und Wissenschaft auf internationalem Standard, u.a. durch das Angebot der ‚International School for Advanced Studies in Information Technologies‘ (vgl. dazu Kapitel 4.1.2).
4. Die städtebauliche Modernisierung Dortmunds durch die Verfügbarkeit von 700 Hektar Fläche für Gewerbeansiedlungen, Wohnungsbau und Freizeitanlagen (z.B. auf den ehemaligen Stahlstandorten Phoenix West und Ost).
5. Die Schaffung von unbürokratischen Verwaltungsabläufen für ein schnelleres Arbeiten der Unternehmen.

Im Vordergrund der folgenden Analyse steht die wirtschaftliche Ausrichtung des Projektes, d.h. die Einrichtung der sogenannten Kompetenzzentren der Leitbranchen, das Teilprojekt ‚start2grow‘ als auch die Ausbildungsinitiativen. Die Stadtentwicklungsstrategie, mit ihrer Gewerbeflächenpolitik, dem Wohnungsbau und der kulturellen Förderung, wird nur am Rande erwähnt, da die Arbeit einen wirtschaftssoziologischen Fokus hat.

#### **4.1.1 Die Initiierungsphase<sup>95</sup>**

Ausschlaggebend für die Entwicklungsstrategie des dortmund-project war eine im Jahre 1997 stattfindende Konferenz, die ‚Hoesch-Konferenz‘, die in langer Tradition bereits seit Beginn der 1980er Jahre in regelmäßigen Abständen einberufen wurde. Die nordrhein-westfälische Landesregierung brachte unter der Schirmherrschaft des damaligen Ministerpräsidenten Wolfgang Clement Gewerkschaften, Vertreter der

---

<sup>94</sup> Vgl. [www.dortmund-project.de/profil/ueberuns/kernziele.jsp](http://www.dortmund-project.de/profil/ueberuns/kernziele.jsp) (02.09.03).

<sup>95</sup> Die folgenden Ausführungen (Kap. 4.1.1 und 4.1.2) sind, falls nicht anders angegeben, angelehnt an Stürmer, D. (2002): Das dortmund-project [...], S. 78-81. In den Kapiteln 4.1.1 und 4.1.2 erfolgt lediglich ein rudimentärer Überblick über Initiierung, Aufbau und Organisation des dortmund-project, da bereits wissenschaftliche Arbeiten zu dem Grundkonzept des Projektes in ausreichender Anzahl existieren. Eine ausführliche Darstellung bietet beispielsweise Stürmer, D. (2002): Das dortmund-project [...].

Stadt Dortmund und Akteure der Friedrich Krupp AG Hoesch-Krupp und der Thyssen AG<sup>96</sup> an einen Tisch. Die Arbeitsmarktsituation hatte sich im Jahr 1997 drastisch verschlechtert und mit einer Arbeitslosenquote von 17,1 Prozent war ein historischer Höchststand erreicht. Durch das Vorhaben der zukünftigen Schließung der Standorte Phoenix und Westfalenhütte hatte die Friedrich Krupp AG Hoesch-Krupp bereits ein Konzept vorgestellt, dass den Abbau von rund 2 200 Arbeitsplätzen am Stahlstandort Dortmund vorsah. Bedingt durch die Teilfusion der beiden Stahlkonzerne im April 1997 zur ThyssenKrupp Stahl AG (TKS AG) waren weitere Rationalisierungsmaßnahmen geplant. Die Roheisenproduktion in Dortmund sollte endgültig aufgegeben werden und an dem günstigeren Thyssen-Standort Duisburg weitergehen.

Als Ergebnis der Konferenz, dem so genannten ‚Memorandum of understanding‘<sup>97</sup>, ist festzuhalten, dass sich die TKS AG zum Erhalt von 1 500 Arbeitsplätzen und der Schaffung von rund 1 950 Ersatzarbeitsplätzen verpflichtete. Damit hat ein Stahlkonzern erstmalig die Verantwortung für die Folgen eines Personalbbaus übernommen. Gegen Ende der 1990er Jahre ergaben eine Reihe von Gutachten<sup>98</sup> mögliche, zukünftige Kompetenzschwerpunkte in Dortmund (vgl. dazu Kapitel 3.1.2). Dortmund als Medienstandort auszuweiten wurde aufgrund der starken Konkurrenz zum nahegelegenen Medienstandort Köln schnell wieder aufgegeben, so dass die Branchen der New Economy die Zukunft Dortmunds bestimmen sollten.

Die TKS AG, die nach wie vor in der Verantwortung zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen stand, hatte nicht, wie vorgesehen, eine Platinenfabrik am Standort Dortmund angesiedelt, sondern diese nach Wolfsburg verlagert. Aus diesem und anderen Gründen (Werksverkäufe, Standortschließungen) waren die vertraglichen Vereinbarungen von 1997 nur in Teilen erfüllt (Bau des Dortmunder Oberflächenzentrums etc.) und die TKS AG entschloss sich Ende 1999 mit regionalwirtschaftlichen Maßnahmen den Standort Dortmund im Hinblick auf die Etablierung neuer Leitbranchen (MST, IT und Logistik) zu unterstützen. Im Gegensatz zu dem Wolfsburger Konzept der ‚AutoVision‘, ging in Dortmund die Initiative zur Standortverbesserung von den städtischen Akteuren aus. Vorbild für die Strategie stellte die Wolfsburg AG dar, die bereits im Jahre 1998 gegründet worden ist.

---

<sup>96</sup> Am 01. April 1997 kam es zu einer Teilfusion im Bereich Flachstahl zwischen der Friedrich Krupp AG Hoesch-Krupp und der Thyssen AG zur ThyssenKrupp Stahl AG (TKS AG).

<sup>97</sup> Vgl. Betriebsrat TKS AG Dortmund, DGB Dortmund & IG-Metall Verwaltungsstelle Dortmund (1998): Dortmunder Memorandum vom 5. November 1998, S. 25ff..

<sup>98</sup> U.a. Rehfeld, D. u.a.(1999): Standort mit Zukunftsprofil [...] oder DGB Dortmund (Hrsg.)(1998): Die Regionalwirtschaft im östlichen Ruhrgebiet.

Im Rahmen einer Public-Private-Partnership wurde das dortmund-project unter Trägerschaft der ThyssenKrupp AG und der Stadt Dortmund eingeleitet. Die Unternehmensberatung McKinsey&Company (McKinsey) wurde von der ThyssenKrupp AG, die alle anfallenden Kosten übernahm, beauftragt, eine Studie mit dem Titel ‚Eine Initiative zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Dortmund zum gezielten Aufbau von Wachstumsclustern‘ zu erarbeiten, die im Mai 2000 vorgestellt wurde.<sup>99</sup> Damit erfolgte sowohl eine erneute Stärken- und Schwächenanalyse des Wirtschaftsstandortes Dortmund, wobei die Branchen der New Economy (IT, MST und E-Logistik) als Leitbranchen mit Zukunftspotential identifiziert wurden, als auch die Entwicklung der Projektstruktur zur Umsetzung der Maßnahmen. McKinsey begleitete das dortmund-project bis zur Aufnahme des operativen Geschäftes.

#### **4.1.2 Organisationsstruktur des dortmund-project**

Für den gezielten Aufbau und die Gesamtorganisation des dortmund-project wurde im Mai 2000 die Projektgruppe 05/dortmund-project im Dezernat 1 als Stabsstelle des Oberbürgermeisters (OB) eingerichtet. Dieser hat gleichzeitig den Vorsitz des Steuerkreises dortmund-project, in dem die einzelnen Projektpartner zusammenwirken. Aufgrund der thematisch wirtschaftlichen Ausrichtung des Projektes und um Kompetenzüberschneidungen zu vermeiden, arbeitet die Projektgruppe eng mit der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (WBF) zusammen. Neben dieser rein städtischen Einrichtung, die Teilprojekte initiiert, ist mit der Gründung der Dortmund Stiftung im Juni 2000 der entscheidende Schritt zu einer Public-Private-Partnership gelungen. Privaten Unternehmen wird die Möglichkeit geboten durch Kapitaleinlagen die Ziele des dortmund-project finanziell zu unterstützen: Mehr als 100 Stifter beteiligen sich mit rund 2,3 Mio. Euro. Organisatorisch handelt es sich um eine selbständige privatrechtliche und gleichzeitig gemeinnützige Stiftung.

Mit der dopro-Beteiligungsgesellschaft GmbH, als 100-prozentige Tochter der Dortmund Stiftung, ist im Juli 2000 eine Dachgesellschaft für die unterschiedlichen privatwirtschaftlichen Teilprojekte des dortmund-project gegründet worden. Im Laufe des Jahres 2000 wurde das IT-Center Dortmund (ITC), die e-port-dortmund GmbH (e-port-dortmund) und auch die MST.factory GmbH (MST.factory) ins Leben gerufen.

---

<sup>99</sup> Vgl. Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (Hrsg.) (2000): dortmund-project. Eine Initiative zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit [...].

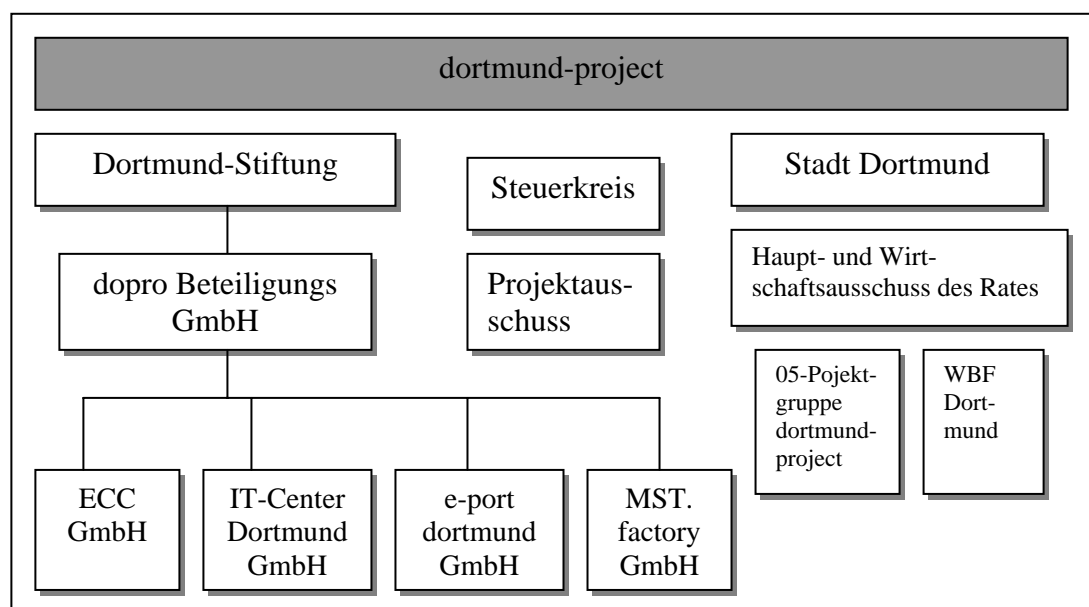
Das IT-Center ist von der Konzeption und Organisation in Europa der erste Versuch, den hohen Bedarf an qualifizierten IT-Fachkräften zu sichern. Innerhalb von zwei Jahren erreichen Studenten den akademischen Abschluss des IT-Professional, gut die Hälfte der Ausbildung findet praxisnah in so genannten Patenunternehmen statt, die auch die Kosten des Studiums an dieser privaten Ausbildungseinrichtung tragen.

Mit der e-port-dortmund ist ein Gründungs- und Entwicklungszentrum für Logistikprozesse im E-Business geschaffen worden. Die Gesellschaft stellt Gründern Büroräume und –ausstattung, als auch Internetauftritte, EDV und ein umfassendes Controlling bis hin zu Kontakten zu Venture Capitalists<sup>100</sup> zur Verfügung.

Neben der e-port-dortmund gilt auch die MST.factory als Inkubator<sup>101</sup> für die Ansiedlung der neuen Leitbranchen in Dortmund. Die MST.factory bietet Gründern und bereits bestehenden Technologiefirmen aus dem Bereich der Mikrosystemtechnik eine professionelle Infrastruktur, Laboreinrichtungen, Reinräume und anderes. Mit dem ‚Idea-Lab‘ stellen Ingenieure und Manager den Firmengründern Wissen durch Marktrecherchen, Machbarkeitsstudien und Gutachten zur Verfügung.

Darüber hinaus fördert das dortmund-project mit der e-factory dortmund und dem Inkubator e-lab die Ansiedlung und Gründung von E-Commerce und IT-Unternehmen im Electronic Commerce Center (ECC) am Standort Stadtkrone Ost.

**Abbildung 8<sup>102</sup>: Projektstruktur des dortmund-project**



<sup>100</sup> Gemeint sind Risikokapitalgeber, die Firmengründer für einen gewissen Zeitraum finanziell unterstützen; auf bankübliche Sicherheit wird in diesem Fall verzichtet, meistens erhalten die Investoren als Gegenleistung Firmenanteile der Neugründung.

<sup>101</sup> Firmengründern wird in einem ‚Brutkasten‘ betriebswirtschaftliches und rechtliches Wissen sowie die entsprechende Logistik zur Verfügung gestellt.

<sup>102</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis Stürmer, D. (2002): Das dortmund-project [...], S. 96.

Der Projektausschuss steht der Projektleitung des dortmund-project beratend zur Seite und ist somit anders als der Steuerkreis nicht für die Außendarstellung des Projektes zuständig, sondern stellt ein Forum für den Informationsaustausch zwischen den Kooperationspartnern dar und dient damit auch zur Koordination der Teilprojekte.

Neben dem bisher vorgestellten Projektaufbau gibt es noch eine Reihe von Teilprojekten, die sich vornehmlich mit dem gezielten Aufbau der neuen Leitbranchen in Dortmund und der Aus- und Fortbildung des benötigten Personals befassen.

Einen Kernpunkt des dortmund-project stellen die fünfmal jährlich stattfindenden Gründungswettbewerbe und Wachstumsinitiativen dar. Diese werden im Rahmen der ‚start2grow‘-Initiative organisiert und sollen gezielt zukünftige Gründer und bestehende mittelständische Unternehmen mit Wachstumspotentialen unterstützen. Die drei Gründungswettbewerbe finden für Start-ups aus dem IT-Sektor, der Mikrosystemtechnik und letztlich für Entrepreneurs aus allen Branchen statt. Die beiden Wachstumsinitiativen sind ebenfalls zum einen auf IT-Firmen ausgerichtet und zum anderen sind sie offen für Wachstumsunternehmen aus allen Sektoren. Die Gründungswettbewerbe von ‚start2grow‘ sind Businessplanwettbewerbe mit dem Ziel der unbürokratischen Umsetzung einer Geschäftsidee bis zum Aufbau eines Unternehmens. Dafür stehen den Gründern mehr als 400 Experten aus der Wirtschaft bei Coachingabenden und in Seminaren beratend zur Seite. Dieses Expertennetzwerk umfasst nicht nur Unternehmer im klassischen Sinn, sondern auch Rechtsberater oder Kapitalgeber. Mit Geld- und Sachpreisen in Höhe von rund einer viertel Million Euro werden die besten Businesspläne am Ende prämiert. Die Wettbewerbe sind überregional ausgeschrieben.

Die Wachstumsinitiativen richten sich dagegen an je 30 mittelständische Dortmunder Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten, die bislang vor ungenutzten Wachstumsmöglichkeiten standen und denen die Möglichkeit geboten wird, kostenlos an drei Beratungstagen teilzunehmen, Netzwerkkontakte zu nutzen und an Patenschaftsprogrammen zwischen kleineren und größeren Dortmunder Unternehmen zu partizipieren. Der Gewinner erhält 10 000 Euro, die in Form von Dienstleistungen seitens des ‚start2grow‘-Netzwerkes in Anspruch genommen werden können.<sup>103</sup>

Eine weitere Kampagne des dortmund-project beschäftigt sich mit der Anwerbung von in- und ausländischen IT-Unternehmen an den Standort Dortmund, die sogenannte ‚Locate IT‘-Initiative. Verschiedene Promotionreisen, die in Zusammenarbeit

---

<sup>103</sup> Vgl. [www.dortmund-project.de/projekte/branchen/start2grow.jsp](http://www.dortmund-project.de/projekte/branchen/start2grow.jsp) (02.09.03).

mit der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (WBF) und der Landesinitiative Media NRW durchgeführt werden, sollen Firmen, insbesondere aus den USA und Europa, aber auch aus Asien, die Vorzüge Dortmunds im Bereich der New Economy und des Wohn- und Kulturumfeldes darbieten. Ein ‚Welcome Package‘ bietet darüber hinaus verschiedene Dienstleistungen für die Ansiedlung eines Unternehmens an.<sup>104</sup>

Schließlich wird neben dem ITC im Bereich ‚Menschen und Kompetenzen‘ der Qualifizierung und Rekrutierung der entsprechenden Fachkräfte Rechnung getragen. ‚LEAD‘ (Leben und Arbeiten in Dortmund) ist das Kompetenzzentrum für Personalmanagement und Unternehmensentwicklung in den Dortmunder Leitbranchen. Die Nachfrage nach passendem Personal für die Unternehmen der New Economy sollen mit Hilfe von ‚LEAD‘ auf Dauer gesteuert werden. Nicht nur die Anwerbung erfolgt durch das Personalzentrum, zusätzlich bieten die ‚LEAD‘-Mitarbeiter ihre Unterstützung bei Behördengängen, Kinderbetreuung und Wohnungssuche für die zukünftigen Dortmunder Fachkräfte an.<sup>105</sup>

Im Rahmen der Kampagne ‚Juniors of the Year‘ (JOY) wird in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer (IHK), dem Arbeitsamt, den Gewerkschaften, Unternehmen, der Schulverwaltung und anderen Kooperationspartnern im jährlichen Turnus ein Wettbewerb durchgeführt, der den Bekanntheitsgrad der zahlreichen Ausbildungsmöglichkeiten in der IT-Branche steigern soll. Zudem vermitteln Schulpraktika den jungen Menschen einen Einblick in die Tätigkeitsfelder der Informationstechnologieberufe.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. [www.dortmund-project.de/projekte/branchen/locate\\_it.jsp](http://www.dortmund-project.de/projekte/branchen/locate_it.jsp) (02.09.03).

<sup>105</sup> Vgl. [www.dortmund-project.de/projekte/menschen/lead.jsp](http://www.dortmund-project.de/projekte/menschen/lead.jsp) (02.09.03).

<sup>106</sup> Vgl. [www.dortmund-project.de/projekte/menschen/joy.jsp](http://www.dortmund-project.de/projekte/menschen/joy.jsp) (02.09.03).

#### 4.1.3 Erfolgreicher Strukturwandel in der Region? – Entwicklungen und Perspektiven des dortmund-project

Der amerikanische Wissenschaftler *Michael E. Porter*, der in jüngster Zeit fünf Cluster-Regionen in den USA untersucht hat, kommt zu der Feststellung, dass eine erfolgreiche Clusterbildung mindestens 20 Jahre in Anspruch nimmt und gewissen Rahmenbedingungen folgen muss: „In einer reifen Volkswirtschaft lässt sich kein neuer Industriezweig aus dem Boden stampfen. Es muss schon einen Kernbestand bereits vorhandener Güter geben, aber selbst das ist noch keine Erfolgsgarantie.“<sup>107</sup>

Das dortmund-project, mit dem Ziel der Netzworkebildung in den Branchen der Informationstechnologie, Mikrosystemtechnik und der E-Logistik, baut auf einer gut 15-jährigen Erfahrung im Bereich IT und Logistik auf und befindet sich im Jahre 2003 in seinem **dritten operativen Jahr**.

Was ist bislang erreicht worden? Ist der Strukturwandel Dortmunds zu einem Standort der New Economy gelungen? Wie viele Arbeitsplätze konnten geschaffen werden? Wie gestalten sich die einzelnen Teilprojekte? Diese Aspekte werden im Verlauf des Kapitels untersucht. Folgt man den Aussagen *Porters* zur Clusterbildung, so steht Dortmund erst ganz am Anfang eines langwierigen, aber durchaus Erfolg versprechenden Weges hin zu einem innovativen, zukunftsfähigen Milieu.

Der Grundstein zum Strukturwandel am Standort Dortmund wurde bereits 1985 mit Eröffnung des TechnologieZentrumDortmund gelegt. Die Initiatoren hatten sich zum Ziel gesetzt, Existenzgründer und junge, technologieorientierte, kleine und mittlere Unternehmen bei der Umsetzung von Wachstumsideen zu unterstützen. Erste Firmenansiedlungen in dem das Zentrum umgebenden TechnologieParkDortmund erfolgten ein Jahr später. Mittlerweile arbeiten mehr als 8 500 Beschäftigte in mehr als 230 Unternehmen auf dem Gelände in unmittelbarer Nähe zur Universität und zu Forschungseinrichtungen. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen sind in den neuen Leitbranchen (IT, MST und Logistik) tätig.<sup>108</sup> Die Technologieförderung in Dortmund hat frühzeitig den Weg zu neuen Wirtschaftsstrukturen geebnet, so dass das dortmund-project mit seinen Teilprojekten im Jahre 2000 an die günstigen Struktur-

<sup>107</sup> Heuer, S. (2001): „Mehr Kunst als Wissenschaft“, S. 23. Weitere Informationen zur Arbeit Porters und der Cluster-Theorie sind zu finden unter: [www.clustercompetitiveness.org](http://www.clustercompetitiveness.org) (18.09.03).

<sup>108</sup> Vgl. WBF Dortmund (Hrsg.)(1999): Geschäftsbericht 1998 sowie WBF Dortmund (Hrsg.)(2003): Geschäftsbericht 2002/2003.

voraussetzungen anschließen konnte. Die Akteure des dortmund-project haben keine neuen Industriezweige auf den industriellen Brachflächen der ehemaligen Kohle- und Stahlära angesiedelt. Im Gegenteil, der gewachsene Kernbestand der Dortmunder Wirtschaft in den Bereichen der New Economy soll sukzessiv gefördert werden.

Rund 15 Prozent aller Beschäftigten in Dortmund sind zu Beginn des 21. Jahrhunderts in den Führungsindustrien IT, MST und Logistik tätig (rund 28 000 Personen), bis zum Ablauf des dortmund-project im Jahre 2010 sollen es nahezu 25 Prozent sein.

Die bisherige Entwicklung in den drei Schwerpunktbranchen stellt sich wie folgt dar:

#### Branche: Informationstechnologie

So deutlich sich der Standort Dortmund auch auf den ersten Plätzen der Rankings zu den Gründerstandorten der New Economy und speziell des IT-Sektors finden lässt, so ist doch ein allgemeiner Trend unverkennbar: Die konjunkturelle Schwäche der IT-Branche wirkt sich auf die Erwerbstätigenzahlen aus. Die IT-Wirtschaft in Dortmund umfasst nach einer Vollerhebung der WBF Dortmund zum Jahresende 2002 640 IT-Unternehmen mit rund 11 800 Beschäftigten. Der Unternehmensbestand ist im Vergleich zum Vorjahreswert recht konstant geblieben (2001: 645 Unternehmen). Die große Anzahl von Insolvenzverfahren an vergleichbaren Standorten ist in Dortmund nicht festzustellen. Die Beschäftigungsquote hat sich dagegen um 3,3 Prozent verringert, entspricht mit diesem Rückgang aber dem Bundestrend von minus 3,4 Prozent. Die Dortmunder IT-Unternehmen haben ihre Personalentwicklung im Rahmen der natürlichen Fluktuation angepasst, d.h. ausgeschiedenes Personal wurde nicht durch Neueinstellungen ersetzt.

Zwischen 1999 und 2001 haben sich die Beschäftigtenzahlen um 2 550 Erwerbstätige erhöht, nach dem Einbruch im Jahre 2002 wird sich dieser Trend nach Angaben der deutschen Branchenvertretung BITKOM auch im Jahre 2003 fortsetzen. Ein eher gemäßigtes Wachstum – das Rekordwachstum der Branche von 13 Prozent im Jahre 2000 kann bei weitem nicht erreicht werden – und eine Reduzierung des Marktvolumens zwischen 0,3 und 1,9 Prozent versprechen keine Zunahme der Mitarbeiterzahlen.<sup>109</sup> Zusammenfassend kann man von einem Konjunktureinbruch auf hohem Ni-

---

<sup>109</sup> Vgl. dortmund-project (Hrsg.)(2003): Jahresbericht dortmund-project 2002, S. 5ff..



veau sprechen, der die Dortmunder Unternehmen zeitversetzt und in abgeschwächter Form getroffen hat.

Positiv ist zu vermerken, dass im Bereich der Software-Unternehmen vor allem Unternehmen aus dem Bereich des e-business<sup>110</sup> überwiegen, der sich als weniger konjunkturanfällig als der des e-commerce erweist. In Dortmund sind dies vor allem technologieorientierte Dienstleistungen für andere Unternehmen.

Nach einer starken Wachstumsphase der IT-Branche Mitte bis Ende der 1990er Jahre, mit Zuwachsraten von mehr als 20 Prozent jährlich, treten nun, wie beschrieben, leichte Stagnationen ein. Die Akteure des dortmund-project können, trotz sich abzeichnender Krisenerscheinungen im IT-Bereich, einige Erfolge für sich verbuchen. Gerade die Aktivitäten zur Ansiedlung von IT-Unternehmen aus dem Ausland entwickeln sich positiv. Insgesamt konnten in Dortmund fünf ausländische Unternehmen angeworben werden, davon gehören zwei zu dem engeren Kreis der Informationstechnologie. Die Unternehmen haben zusammen 42 feste Arbeitsplätze geschaffen. Neben den USA (besonders die Regionen an der Ostküste) konzentrieren sich die Dortmunder Akteure im Jahre 2003 auf potentielle Unternehmen aus Indien, der Türkei, Südkorea und Russland. Die Bemühungen, neue Kontakte auf dem US-amerikanischen Markt zu knüpfen, gestalten sich seit den Terroranschlägen vom 11. September 2001 und der Irak-Krise allerdings schlechter als erwartet. Zwar hatten die politischen Auseinandersetzungen keine gravierenden Auswirkungen auf die bereits bestehende wirtschaftliche Zusammenarbeit, über Verbandsstrukturen und Kammern neue Zugänge zu den Branchen zu finden, ist allerdings nur schwer realisierbar. Trotzdem gehört auch dieser Markt weiterhin zu den Zielmärkten der Dortmunder Akteure. Bedingt durch die Präsentation des dortmund-project auf der Istanbul IT-Messe im Jahre 2003 konnten die Akteure fünf türkische IT-Unternehmen für vertiefende Ansiedlungsgespräche gewinnen.<sup>111</sup>

Im Zuge der inländischen Bemühungen, Ausgründungen aus Großunternehmen oder Firmensitzverlagerungen nach Dortmund anzuregen, siedelte sich ein Unternehmen des IT-Sektors im Jahre 2002 in der westfälischen Stadt an.

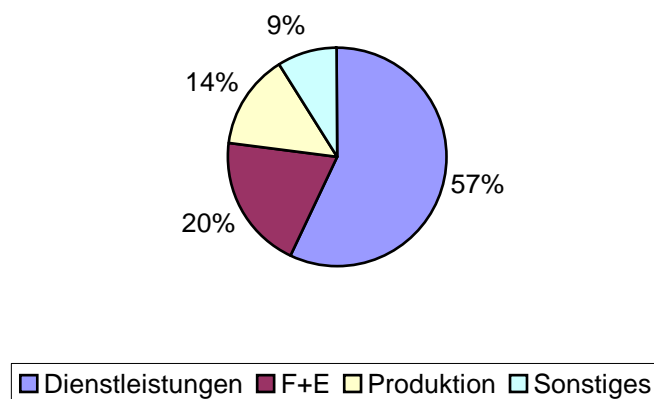
---

<sup>110</sup> Anm.: Unter e-business ist der elektronische Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen zu verstehen (B2B), während es sich beim e-commerce um den Handel mit den Endverbrauchern, häufig via Internet handelt (B2C).

<sup>111</sup> Vgl. Interview mit Udo Mager, Direktor des dortmund-project, am 14.10.03.

Als wesentlicher Kern des dortmund-project und als Erfolg versprechendes Mittel zum Strukturwandel erwiesen sich bislang die Gründungswettbewerbe und die Wachstumsinitiativen: 80 Businesspläne wurden allein zu Beginn des ersten Gründungswettbewerbes im März 2001 erstellt. Nach einem Einbruch der Teilnahme im darauf folgenden Jahr (2002: 36 Businesspläne in der ersten Phase), die eng mit der Verfestigung der Konjunkturkrise im IT-Sektor in Verbindung steht, verdoppelte sich bei dem dritten Wettbewerb im Frühjahr 2003 die Teilnehmerzahl in der ersten Phase auf nahezu 62 Teams, in der zweiten Phase der Konkretisierung der Businesspläne lag sie bei 45 Teams, die jeweils einen Geschäftsplan vorlegten. An der Branchenzugehörigkeit der Geschäftsidee zeigt sich ein deutlicher Trend zu mehr Dienstleistungen und Forschungstätigkeiten (vgl. Abbildung 9). Aus den beiden Gründungsinitiativen der Jahre 2001 und 2002 gingen 38 Neugründungen von IT-Unternehmen hervor. Begleitet und unterstützt werden die Gründer von rund 270 ‚Coaches‘, die als Mentoren und Experten eine beratende Funktion einnehmen. Allein aus den ‚start2grow‘-Wettbewerben im Jahre 2002 gingen 13 IT-Gründungen hervor, davon entfielen Zehn auf den Standort Dortmund.

**Abbildung 9<sup>112</sup>: Branche der Geschäftsidee (Phase 1 und 2)**



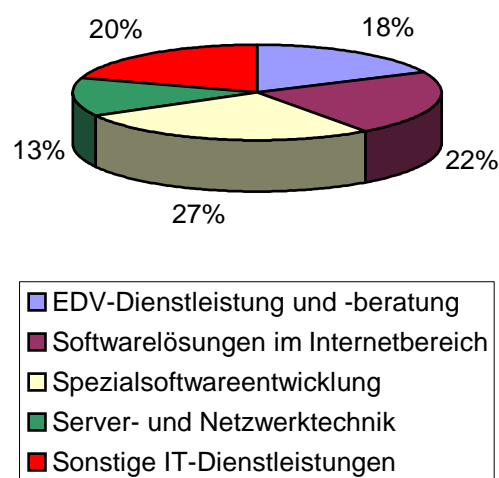
Die drei Wachstumsinitiativen, bei denen rund 30 Unternehmen an jeweils drei Beratungstagen teilnehmen, sowie bei Netzwerkabenden Kontakte zu Experten aus Wissenschaft, Beratung und unternehmerischer Praxis knüpfen können, verliefen mit regem Interesse. Im Durchschnitt bewarben sich 40 Unternehmen für die professio-

<sup>112</sup> Quelle: dortmund-project (Hrsg.)(2003): Statistik Gründungswettbewerb IT 2003 - Ergebnisse (Excel-Tabelle bezogen über M. Heller, Mitarbeiter des dortmund-project, 15.10.03).

nelle Beratung. Das zusammengefasste Mitarbeiterwachstum der Unternehmen nach Beendigung der Wachstumsinitiative betrug 22 Prozent.

Die Unternehmen, die sich beispielsweise bei der Wachstumsinitiative vom 20. Februar 2002 bis zum 26. Juni 2002 für eine Beratung beworben haben, gehören vorwiegend dem Segment der Spezialsoftwareentwicklung an, gefolgt von Firmen, die sich mit Softwarelösungen im Internetbereich befassen (vgl. Abbildung 10).

**Abbildung 10<sup>113</sup>: Unternehmensbewerbungen der IT-Wachstumsinitiative**



Das Gründungsklima ist nicht nur an den ansteigenden Teilnehmerzahlen der Wettbewerbe zu erkennen. Das Wirtschafts- und Sozialdemographische Institut der Universität Köln weist mit dem so genannten ‚Global Entrepreneurship Monitor‘ für das Jahr 2002 die ‚Total Entrepreneurial Activity‘-Quote (TEA) für Dortmund mit 5,59 Prozent aus. Damit liegt die Region über den Gründungsaktivitätsquoten in NRW (5,36 Prozent) und Deutschland (5,16 Prozent).<sup>114</sup>

Schließlich ist noch auf die Entwicklung im Bereich der IT-Ausbildung zu verweisen. Mit dem anhaltenden Boom der IT-Branche stiegen auch die Dortmunder Studierendenzahlen von 5 779 (Jahr: 2000) auf 6 319 (Jahr: 2001) an. Im Jahre 2002 sank die Zahl auf insgesamt 6 226. Besonders betroffen waren die regulären Studiengänge der Informatik an der Universität und der Fachhochschule, aber auch Umschu-

<sup>113</sup> Quelle: dortmund-project (Hrsg.)(2003): Jahresbericht 2002, S. 32.

<sup>114</sup> Vgl. WBF Dortmund (Hrsg.)(2003): Geschäftsbericht 2002/2003, S. 20, einbezogen sind hier Gründungen aus allen Branchen.

lungs- und Weiterbildungsmaßnahmen wurden in geringerem Maß wahrgenommen. Das IT-Center hingegen weist steigende Studierendenzahlen vor. Bereits vor der offiziellen Eröffnung im März 2001 ließen sich 44 junge Menschen zum IT-Professional ausbilden, ein Jahr später waren es 102, im Jahre 2002 107 Studierende. Annähernd 80 Prozent der zukünftigen IT-Fachkräfte werden von privaten Unternehmen aus der IT-Branche selbst, aber auch von Logistik-Unternehmen, Dienstleistungsanbietern, Banken oder Versicherungen finanziell gefördert.<sup>115</sup>

Ein Problem der IT-Ausbildung ergibt sich aber im Bereich der Dualen Ausbildung: Zu wenig IT-Unternehmen bieten Ausbildungsplätze für Jugendliche an.<sup>116</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Krise der sogenannten ‚Dot.Com‘ Unternehmen im Rahmen der New Economy den Dortmunder IT-Sektor nicht in dem Maße traf, in dem andere IT-Regionen seit Beginn des 21. Jahrhunderts betroffen waren. Nahezu 93 Prozent der IT-Beschäftigten in Dortmund arbeiten im Software-Sektor und erfüllen hier vorwiegend Servicefunktionen anstelle einer Neuproduktion von Software.<sup>117</sup> Diese Dienstleistungen für andere Unternehmen in Bezug auf bestehende Computersysteme erweisen sich als weniger konjunkturanfällig. Das dortmund-project weist im Hinblick auf die Förderung innerhalb der IT-Branche eine stabile Kontinuität auf. Besonders die ‚start2grow‘-Initiativen stellen sich als erfolgreiches Instrument für einen funktionierenden Strukturwandel dar.

#### Branche: Mikrosystemtechnik

Der Mikrosystemtechnikcluster ist mit einem durchschnittlichen Beschäftigungswachstum von 15 Prozent in den Jahren 1996 bis 2002 eine wichtige Wachstumsbranche in und für Dortmund (vgl. Abbildung 11).

Derzeit sind rund 20 MST-Unternehmen in Dortmund ansässig, die in den letzten Jahren ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von ca. 25 Prozent erzielten. Damit befinden sich rund 10 Prozent der europäischen Mikrosystemtechnikunternehmen am Standort Dortmund. Zwar sind die Mitarbeiterzahlen der Unternehmen in Relation zu den langjährig ansässigen Branchen noch gering, beim Übergang

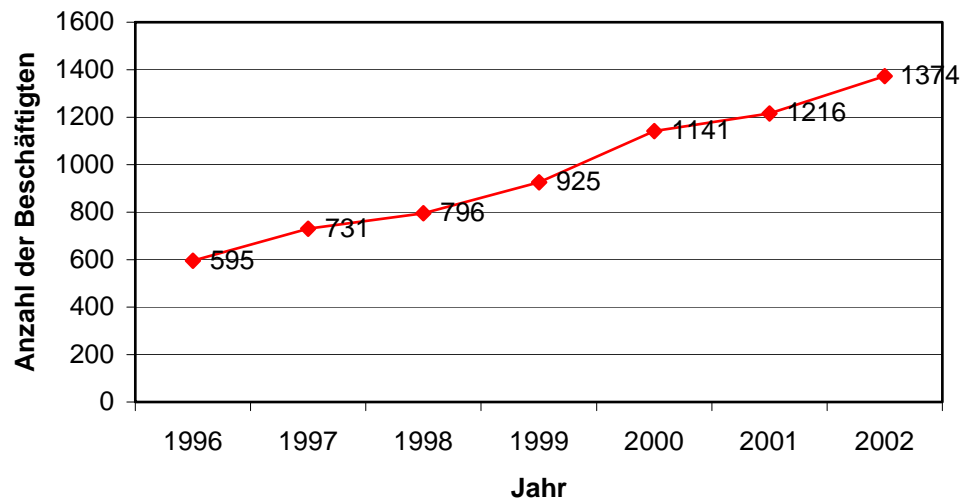
<sup>115</sup> Vgl. Müssen unsere Stärken besser kommunizieren. (2002, 30. Oktober). Recklinghäuser Zeitung, S. 5.

<sup>116</sup> Vgl. Interview mit Eberhard Weber, Vorsitzender des DGB Östliches Ruhrgebiet, am 01.10.03.

<sup>117</sup> Vgl. Damberg, J. (2002): The Role of High-Technology Clusters [...], S. 126.

von der Forschungs- in die Produktionsphase besteht aber ein großes Expansionspotential.

**Abbildung 11<sup>118</sup>: Mitarbeiterentwicklung der MST in Dortmund**



Anders als der IT-Sektor ist die MST-Branche bedeutend weniger von der gesamtwirtschaftlichen Schwäche betroffen. Das Wachstum fällt eindeutig positiver aus. Das dortmund-project setzt auch in dieser Leitbranche mit Gründungswettbewerben, Wachstumsinitiativen, Qualifizierungsnetzwerk und letztlich der MST.factory auf den Strukturwandel.

Im September 2003 hat, mit mehr als eineinhalbjähriger Verzögerung, der Bau der MST.factory auf dem ehemaligen Stahlgelände ‚Phoenix West‘ begonnen. Bis zur Fertigstellung (voraussichtlich Ende 2004) ist das Gründerzentrum im Technologie-ZentrumDortmund ansässig. Vier Unternehmensgründungen nutzen bereits die Dienstleistungen der Gesellschaft. Bisherige Schwierigkeiten ergeben sich vor allem bei der Anwerbung von Personen, die sowohl ‚Seed-Capital‘ (Start-Kapital) für die Initiierungspahse der Unternehmen bis zur Prototypenentwicklung zur Verfügung stellen als auch mit sogenanntem ‚Venture-Capital‘ (Risiko-Kapital), die Firmenneugründung in den ersten Jahren finanziell unterstützen. Gerade in der Mikrotechnik sind die Investitionen sehr hoch und die Entwicklungs- und Produktreifungszeiten lang.<sup>119</sup>

<sup>118</sup> Quelle: WBF Dortmund (Hrsg.)(2003): Geschäftsbericht 2002/2003, S. 11.

<sup>119</sup> Vgl. Schwingboth, B. (2003, 19. März): Ankermieter [...], S. 13.

Durch eine breit angelegte Öffentlichkeitskampagne, unter anderem durch die Präsentation des MST-Standortes Dortmund auf Fachmessen und Veranstaltungen, wurde die Wahrnehmung der MST.factory über die regionalen Grenzen hinaus erhöht. Dies geschah in enger Zusammenarbeit mit dem Mitgesellschafter, der Interessengemeinschaft zur Verbreitung von Anwendungen der Mikrostrukturtechnik (IVAM NRW e.V.). Durch so genannte ‚Roadshowaktivitäten‘ konnte im Jahre 2002 ein Unternehmen angesiedelt werden.

Im Gegensatz zu dem Erfolg der ‚start2grow‘-Wettbewerbe im IT-Sektor erfüllen die Gründungswettbewerbe im Bereich MST die Erwartungen nur zum Teil. Bislang sind acht Unternehmen gegründet worden. Aus diesem Grund sind die Wettbewerbe für verwandte Branchen geöffnet worden (z.B. Biotechnologie, Verfahrenstechnik, Robotik etc.) und finden zeitlich versetzt statt. Insgesamt stehen den Wettbewerbern 150 ‚Coaches‘ beratend zur Seite.

In Bezug auf die Ausbildungssituation im Bereich der Mikrosystemtechnik zeigen die Zahlen zwar eine leicht rückläufige Tendenz, ansonsten erweist sich die Situation noch als recht stabil. Da es keinen reinen MST-Studiengang gibt, beziehen sich die Erhebungen auf verwandte Studienangebote, wie Elektrotechnik, Physik, Chemie, Maschinenbau oder Fahrzeugelektronik. Im Jahr 2000 gab es 3 047 Studierende in diesen Fächern (inklusive 78 Auszubildende bzw. Umschüler, ein Jahr später stieg die Anzahl stark an (3902, davon 93 Auszubildende bzw. Umschüler), um im Jahre 2002 auf 3 893 Studierende zu sinken (inklusive 91 Auszubildende bzw. Umschüler). In Ergänzung zu dem Teilprojekt ‚JOY‘ haben die Akteure des dortmund-project durch die Förderung der Projekt Ruhr GmbH und dem nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministerium ein speziell auf die MST-Berufe ausgerichtetes Qualifizierungsnetzwerk angeboten. Dortmunder Schüler und Schülerinnen wurden durch Ausstellungen und Führungen, beispielsweise auf der Hannoveraner Fachmesse, mit den MST-Berufsbildern vertraut gemacht. Ebenso wurde mit dem Internetportal [www.mikrotechnik-dortmund.de](http://www.mikrotechnik-dortmund.de) ein Forum zur Information über das Dortmunder Qualifizierungsangebot bereitgestellt.

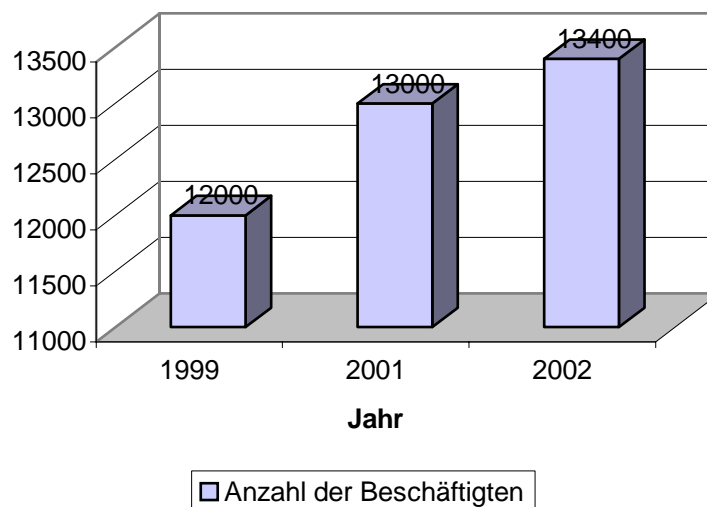
Insgesamt stellt sich die Entwicklung der ‚jungen‘ Mikrosystemtechnikbranche in Dortmund recht positiv dar. Die Beschäftigung nimmt zu, die Wachstumsraten sind in den letzten Jahren überdurchschnittlich verlaufen, und Dortmund ist zu einem bedeutenden Standort innerhalb Deutschlands neben Jena, Freiburg, Karlsruhe, Nürnberg und München geworden.

Unabhängig von den bereits bestehenden MST-Unternehmen verläuft die Ansiedlung und Gründung von MST-Firmen am Standort Dortmund allerdings eher schleppend. Hohe Ausstattungs- und Entwicklungskosten wirken hemmend, was sich an den drei bisherigen Gründungswettbewerben mit ihrer eher geringen Resonanz bemerkbar macht. Wichtiger noch als im Bereich der Informationstechnologie sind in der Mikrosystemtechnik ‚Venture-‘, und ‚Seed-Kapitalgeber‘, die aber noch nicht in ausreichender Zahl für die Anwerbung von Unternehmen für die MST.factory auf ‚Phoenix West‘ vorhanden sind. Im Gegenzug besteht ein gut etabliertes Netzwerk von ‚jungen‘ und bereits bestehenden Unternehmen, die bei gemeinsamen Netzwerkabenden (‚3rd Wednesday‘) Kontakte knüpfen.

#### Branche: Logistik

Die Logistik-Branche, die sich aus Transport, Umschlag und Lager zusammensetzt, weist seit 1999 eine positive Beschäftigungsentwicklung in Dortmund auf. Rund 13 400 Personen arbeiten in 631 Unternehmen. Das ergibt eine Steigerungsrate von 3 Prozent im Vergleich zum Jahr 2001, dagegen hat sich die Anzahl der Unternehmen in demselben Zeitraum um 119 reduziert (vgl. Abbildung 12).

**Abbildung 12<sup>120</sup>: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Kern der Logistik-Branche**



<sup>120</sup> Quelle: dortmund-project (Hrsg.)(2003): Jahresbericht 2002, S. 20. In den Jahren 1999 bis 2001 sind keine Erhebungen durchgeführt worden, daher ist die Anzahl der Beschäftigten in 1999 eine Schätzung, und die Daten für 2001 sind Hochrechnungen der WBF Dortmund.

Die Unternehmensanzahl hat sich aufgrund struktureller Bereinigungen minimiert, d.h. Kleinstbetriebe wurden geschlossen oder gingen in größeren Einheiten auf. Neben diesen 13 400 Beschäftigten in der Kernbranche der Logistik kommen noch 5 500 Erwerbstätige in den Zentren des Großhandels hinzu, als auch 2 400 Arbeitsplätze im Bereich Zulieferer von Technik und Equipment.

Bereits im Jahre 1998 sahen die städtischen Akteure und die Industrie und Handelskammern die Notwendigkeit, ein umfassendes Logistiknetzwerk aufzubauen, um die Region – außer Dortmund sollten auch die Städte Hamm und Hagen, sowie der Kreis Unna einbezogen werden – als Kompetenzregion für Logistik zu stärken (Logistikinitiative Östliches Ruhrgebiet). In den Bereichen von Forschung, Entwicklung und Lehre hatte sich Dortmund bereits zu einem attraktiven Standort entwickelt [an der Universität existiert der Studiengang Logistik mit insgesamt 538 Studierenden (Stand: 25.09.03), ebenfalls in Dortmund befindet sich das Fraunhofer Institut für Materialfluß und Logistik (IML)]. Nun ging es vermehrt darum, gemeinsame Initiativen zu bündeln (Koordination von Infrastrukturentwicklung, Förderung des Schienengüterverkehrs etc.).

Angeregt durch die zunehmende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie setzen die Dortmunder Logistik-Unternehmen seit einigen Jahren vermehrt auf die computergestützte Distribution von Gütern und Waren. Bedingt durch die stark vertretene Softwarebranche konnte ein branchenübergreifender Cluster entstehen. Die Informationstechnologie stellt sich als treibende Kraft bei der Weiterentwicklung von zukunftsorientierten Logistikprojekten dar. Wie auch in der industriellen Produktion setzt die Branche auf eine zeitnahe Zulieferung und Lagerhaltung (just-in-time) und ein komplexes Management der Zuliefererkette (supply chain management). Elektronische Bestellungen per Telefon, Teleshopping oder E-Mail bestimmen die Zukunft der Logistik. Die Warenverteilung erfolgt auch an den Privatkunden, wobei kleine Paketgrößen und ein 24-Stunden-Service zu einer umfassenden Auslieferungslogistik führen, die ohne eine geeignete Software nicht mehr auskommt. Dabei müssen alle beteiligten Unternehmen über eine einheitliche Softwareausstattung verfügen, so dass ein Zugriff jederzeit möglich ist. Diese Vernetzung von Logistik und IT zeigt sich daran, dass fast die Hälfte der Dortmunder IT-Unternehmen auf Logistik-Software spezialisiert sind.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. WBF Dortmund (Hrsg.)(2001): Geschäftsbericht 2000/2001, S. 28-32.



Das dortmund-project, mit seinem im Dezember 2000 gegründeten Kompetenzzentrum e-port-dortmund, setzt an dieser Schnittstelle von IT und Logistik an. Die Dortmunder Logistikunternehmen erhalten professionelle Unterstützung, die neuen Entwicklungssysteme umzusetzen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Bereits fünf Unternehmen haben in den Räumen des Inkubators die Arbeit aufgenommen und entwickeln Logistikkonzepte für örtliche und regionale Lieferstrukturen mit Hilfe des Internets oder den europaweiten Transport von Erdgas. Die e-port-dortmund GmbH ist im Dortmunder Hafen angesiedelt und hat dadurch auch einen stark imagebildenden Effekt. Logistikunternehmen, die Mehrwertdienste anbieten, siedeln sich an diesem strategisch günstigen Standort an. Flächen für Fuhrparks oder Lagerhallen sind auf dem Gelände in ausreichender Zahl vorhanden und die direkte Anbindung an den Autobahnzubringer A 45 machen das Kompetenzzentrum zu einem verkehrsgünstigen Standort. Seit 1998 und durch einen erheblichen Wachstumsschub, den die Aktivitäten des dortmund-project ab dem Jahre 2000 auslöste, konnten durch Ansiedlungen 2 992 Arbeitsplätze in dieser Branche geschaffen werden (Stand: Januar 2003), weitere 4 140 Arbeitsplätze sind geplant. Das Leitprojekt e-port-dortmund stellt sich auch, als erstes Projekt dieser Art, als Wachstumsförderer für die ‚Logistikinitiative Östliches Ruhrgebiet‘ dar. Dabei steht die Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen im Vordergrund, übergeordnetes Ziel sind die Wachstumsmärkte in Ost- und Mitteleuropa. Dortmund und die Region bieten hierbei einen geographisch und strategisch günstigen Standort. Umrahmt wird das Konzept von einer breiten Call-Center-Branche im Raum Dortmund, die den Logistik-Cluster abrundet.<sup>122</sup>

Zusammenfassend wird deutlich, dass das dortmund-project im Bereich Logistik auf eine starke Vernetzung innerhalb Dortmunds, aber auch mit der Region des Östlichen Ruhrgebietes setzt. Gerade Existenzgründern wird mit der e-port-dortmund GmbH der Kontakt zu einem etablierten Netzwerk aus bestehenden Unternehmen mit dem Ziel hergestellt, dass sich die ‚jungen‘ und etablierten Firmen der E-Logistik gegenseitig in Idee und Umsetzung unterstützen und voneinander profitieren. Der Cluster- und Netzwerkansatz nimmt in diesem Teilprojekt eine herausragende Stellung ein. Das Wachstum der Beschäftigtenzahlen spricht für die Strategie des Projektes. Bezogen auf *Porters* Ansatz, dass eine erfolgreiche Clusterbildung 20 Jahre in

---

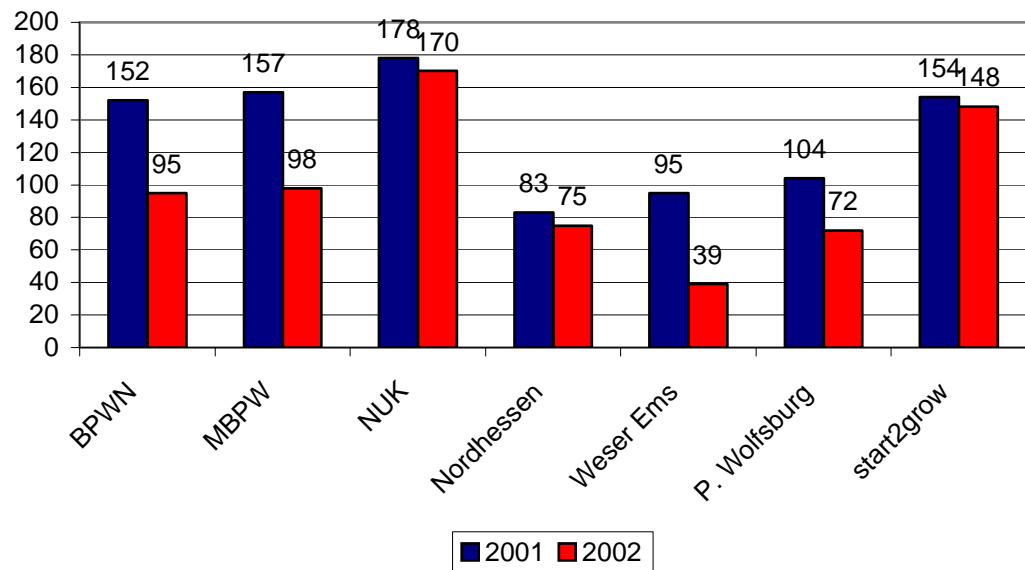
<sup>122</sup> Vgl. Kentrup, R. (2003, 19. März): Gründerhafen [...], S. 19 sowie WBF Dortmund (Hrsg.) (2003): Geschäftsbericht 2002/2003, S. 12.

Anspruch nimmt, muss natürlich eingeräumt werden, dass die Logistikinitiative, wie auch alle anderen Teilprojekte, noch in den Anfängen steckt. Erste Maßnahmen für einen erfolgreichen Strukturwandel sind eingeleitet, erste Firmen angesiedelt, die Potentiale des Projektes aber bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

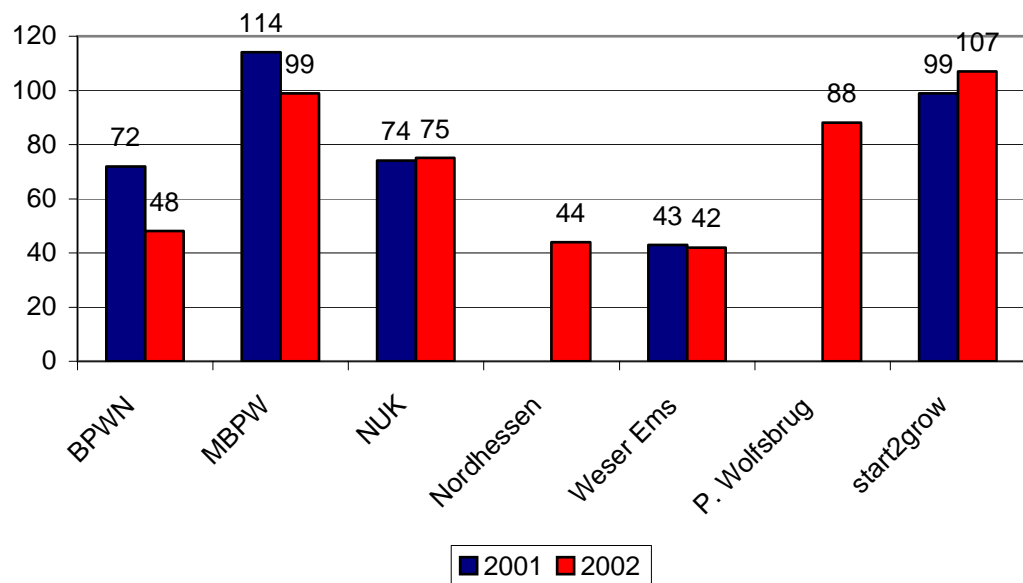
„start2grow“-Wettbewerbe in der Zusammenschau:

Die Dortmunder Gründungswettbewerbe gehören nach einem Ranking vergleichbarer Wettbewerbe der ersten beiden Jahre (2000/2001) zu den Spitzenreitern innerhalb Deutschlands (vgl. Abbildungen 13 und 14). In mehrere Phasen innerhalb der Laufzeit gegliedert, werden die Businesspläne ausgearbeitet und durch ein umfassendes Coaching zur Gründungsreife gebracht. Insgesamt stehen den Bewerbern in Dortmund 413 Experten, ob Unternehmensberater, Rechts- und Patentanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Coaches für Organisation, Personal, Finanzierung und Marketing zur Seite. Fasst man alle drei Wettbewerbsarten (MST, IT und alle Branchen) zusammen, so sind bis dato 57 Gründungen erfolgt: Drei im Bereich der Mikrosystemtechnik, 38 in der IT-Branche, und 16 Gründungen ergaben sich aus dem offenen Wettbewerb. Nahezu 55 Prozent der Existenzgründungen wurden am Standort Dortmund errichtet, 33 Prozent entfielen auf das übrige NRW und knapp 12 Prozent außerhalb Nordrhein-Westfalens.

**Abbildung 13<sup>123</sup>: Ranking verschiedener Gründungswettbewerbe in Phase 1**



**Abbildung 14<sup>124</sup>: Ranking verschiedener Gründungswettbewerbe in der letzten Phase**



Da sich die weitere, kontinuierliche Betreuung der gegründeten Firmen nach Abschluss der Wettbewerbe als äußerst wichtiger Faktor herausstellt, ist in Zusammenarbeit mit der IHK Dortmund, dem TechnologieZentrum, dem Electronic Commerce Center und der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (WBF) ein

<sup>123</sup> Quelle: dortmund-project (Hrsg.)(2003): Jahresbericht 2002, S. 42. Anm.: BPWN – Businessplan-Wettbewerb Nordbayern; MBPW – Münchener Businessplanwettbewerb; NUK – Neues Unternehmertum Rheinland, Köln.

<sup>124</sup> Quelle: ebenda, S. 42.

Gründersupport-Konzept entwickelt worden. Die bisherige Gründerbetreuung im Anschluss an die Wettbewerbe kann eher als unstrukturierter Versuch angesehen werden, dessen Umsetzung, bedingt durch die große Anzahl von Gründerteams und der dafür zu geringen Personalausstattung des dortmund-project, nicht erfolgreich war. Im Rahmen einer Neuorganisation der Existenzgründungsagentur, die ihren Sitz innerhalb der WBF Dortmund hatte<sup>125</sup>, wurde im Januar 2003 eine eigens für die Gründerbetreuung eingerichtete Organisationseinheit geschaffen, die sich um die unternehmerische Weiterentwicklung und die Belange der ‚start2grow‘-Teilnehmer bemüht. Im Sinne eines ‚Kommunikationsknotens‘ laufen die Wettbewerbsteilnehmer diese Beratungsstelle an und werden durch individuelle Betreuer auf ihrem weiteren Weg begleitet. Dies geschieht entweder durch die Mitarbeiter der WBF Dortmund selbst oder diese beauftragt Dritte, die beispielsweise in Fragen des Marketing oder der Finanzierung Hilfestellung leisten. Damit sind erstmals institutionalisierte Strukturen entstanden.<sup>126</sup>

#### Trends im Bereich ‚Menschen und Kompetenzen‘ – Aus- und Fortbildung:

Neben der, bereits bei den einzelnen Branchenanalysen erwähnten Ausbildungssituation, engagieren sich die Akteure des dortmund-project mit verschiedenen Aktivitäten stark für ein zukunftsfähiges Qualifizierungsniveau in Dortmund.

Im Bereich der Umschulung und Qualifizierung von Arbeitnehmern besteht eine Kooperation mit der RAG-Bildungsinstitution. Arbeitskräfte mit Fachhochschulniveau werden von der Fachhochschule in Gelsenkirchen durch den Studiengang Mikrosystemtechnik angeworben. An dem Robert-Bosch-Berufskolleg erfolgt eine duale Ausbildung zum Mikrotechnologen und durch die Kampagne ‚JOY‘ soll das Interesse von Schülern für die IT-Berufe geweckt und Produkt- oder Verfahrensinnovationen von IT-Auszubildenden prämiert werden. Die Infrastrukturgesellschaft ‚LEAD‘ hat im Jahre 2003 ihr operatives Geschäft aufgenommen und wird in Zukunft den Dortmunder Unternehmen der Leitbranchen beratend bei der Suche und Auswahl von benötigtem Personal zur Seite stehen.

---

<sup>125</sup> Die Existenzgründungsagentur wurde vom Land NRW in Bezug auf entstehende Personalkosten finanziert. Die Agentur befasste sich thematisch mit Gründungen im Bereich der Kultur- und Freizeitwirtschaft. Die Förderung lief Ende des Jahres 2002 aus.

<sup>126</sup> Vgl. Interview mit Udo Mager, Direktor des dortmund-project, am 14.10.03.

### Sonstige Standortentwicklung – Gewerbeflächenpolitik und attraktives Wohnen:

Für die Ansiedlung von neuen Unternehmen in den Leitbranchen hat das dortmund-project im gesamten Stadtgebiet fünf Standorte ausgewählt: Phoenix West in Hörde, den TechnologiePark an der Universität in Eichlinghofen, die Stadtkrone Ost am Westfalendamm, den Dortmunder Hafen und schließlich sind Konzepte für Logistikzentren auf freigewordenen Flächen des Stahlstandortes Westfalenhütte in Planung. Neben der Nutzung der Flächen als Unternehmensstandorte sollen diese fünf Standorte, neben der Innenstadt, einen hohen Freizeitwert durch die Anwerbung von Gastronomie und Kultureinrichtungen erlangen. Auf dem Gelände von Phoenix Ost in Hörde ist langfristig ein Wohngebiet um einen künstlich angelegten See geplant (die Umsetzung erfolgt voraussichtlich in den Jahren 2006 bis 2008).

Diese Vorhaben sind, anders als die wirtschaftliche Maßnahmen für den Strukturwandel, aber noch nicht aus der Planungsphase herausgetreten.

#### **4.2 Das Konzept der AutoVision und die Umsetzung durch die Wolfsburg AG**

Die Arbeitslosenquote in Wolfsburg setzt ein eindeutiges Zeichen: Das Konzept der AutoVision scheint aufzugehen. Lag die Quote im Jahre 1997 bei knapp 18 Prozent, so können die Wolfsburger im August 2003 mit einer Arbeitslosenquote von 8,0 Prozent auf ein erfolgreiches Standortmanagement zurückblicken.

Anders als bei der Dortmunder Konzeption geht die Idee einer Public-Private-Partnership auf den Global Player der Region, den Volkswagen-Konzern (VW), zurück. Die AutoVision wurde in Kooperation mit der Unternehmensberatung McKinsey erarbeitet und im Juli 1998, anlässlich des sechzigsten ‚Geburstages‘ der Stadt Wolfsburg, der Öffentlichkeit präsentiert. Zum einen sah VW sich in einer neuen Verantwortung für die zukünftige Entwicklung der Stadt, die weiterhin als Sitz der Konzernzentrale fungieren sollte und damit auch ein gewisses Image vertreten musste, zum anderen bot sich dem Autohersteller die Gelegenheit, die Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Ansiedlungsstrukturen den eigenen Erfordernissen anzupassen.<sup>127</sup>

Aufbauend auf dem Kernthema ‚Auto/Mobilität‘ hat die AutoVision das Ziel, bis zum Jahre 2003 die Arbeitslosigkeit in Wolfsburg zu halbieren und 10 000 neue Arbeitsplätze zu schaffen. Das Projekt hat die Intention, den Wandel Wolfsburgs zu einem Dienstleistungsstandort mit industrieller Basis zu forcieren. Neben dem Kom-

---

<sup>127</sup> Vgl. Harth, A. u.a. (2000): Wolfsburg [...], S. 171.

petenzfeld ‚Mobilität‘ stehen die Bereiche ‚Freizeit‘, ‚Informationstechnologie‘ und ‚Gesundheit‘ im Vordergrund der Projekte. Aufgrund der geringen Zulieferdichte und des schwachen Dienstleistungssektors setzt das Konzept seine Schwerpunkte auf die Lieferantenansiedlung, die Gründungsförderung, die Unterhaltungs- und Erlebnisbranche und die Konzeption umfassender Personallösungen (vgl. Abbildung 15).

Seit Juli 1999 werden die Vorhaben unter dem Dach der neu gegründeten Wolfsburg AG geführt. Die Gesellschaft wird zu gleichen Teilen von der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG betrieben und stellt sich damit als klassisches Beispiel einer Public-Private-Partnership dar. Der Satzung der Wolfsburg AG kann man folgende Zielsetzungen entnehmen: „’Gegenstand des Unternehmens ist die Förderung der Wirtschaftsstruktur und Beschäftigungsentwicklung schwerpunktmäßig am Standort Wolfsburg und in der Region. Dies soll vor allem durch Förderung von Existenzgründungen, verstärkte Ansiedlung und Betreuung von automobilnahen Industrie- und Gewerbebetrieben, Entwicklung eines Erlebnis-/Themenparks zur Erhöhung der Attraktivität der Stadt Wolfsburg und Betrieb einer Personalserviceagentur erreicht werden.’“<sup>128</sup>

Da sich der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den wirtschaftlichen Strukturwandel in der Region Wolfsburg stützt, wird im Folgenden diesem Aspekt eine besondere Beachtung zuteil. Konkret bezieht sich die Analyse auf drei der vier Schwerpunkte des Projektes: die Lieferantenansiedlung, die Gründungsförderung und die Personalagentur. Bemühungen in der Unterhaltungsbranche im Rahmen der Erlebniswelt-Initiative finden am Rande Eingang in die Untersuchung, aber auch hier nur unter dem wirtschaftlichen Aspekt der Schaffung von Dienstleistungsarbeitsplätzen.

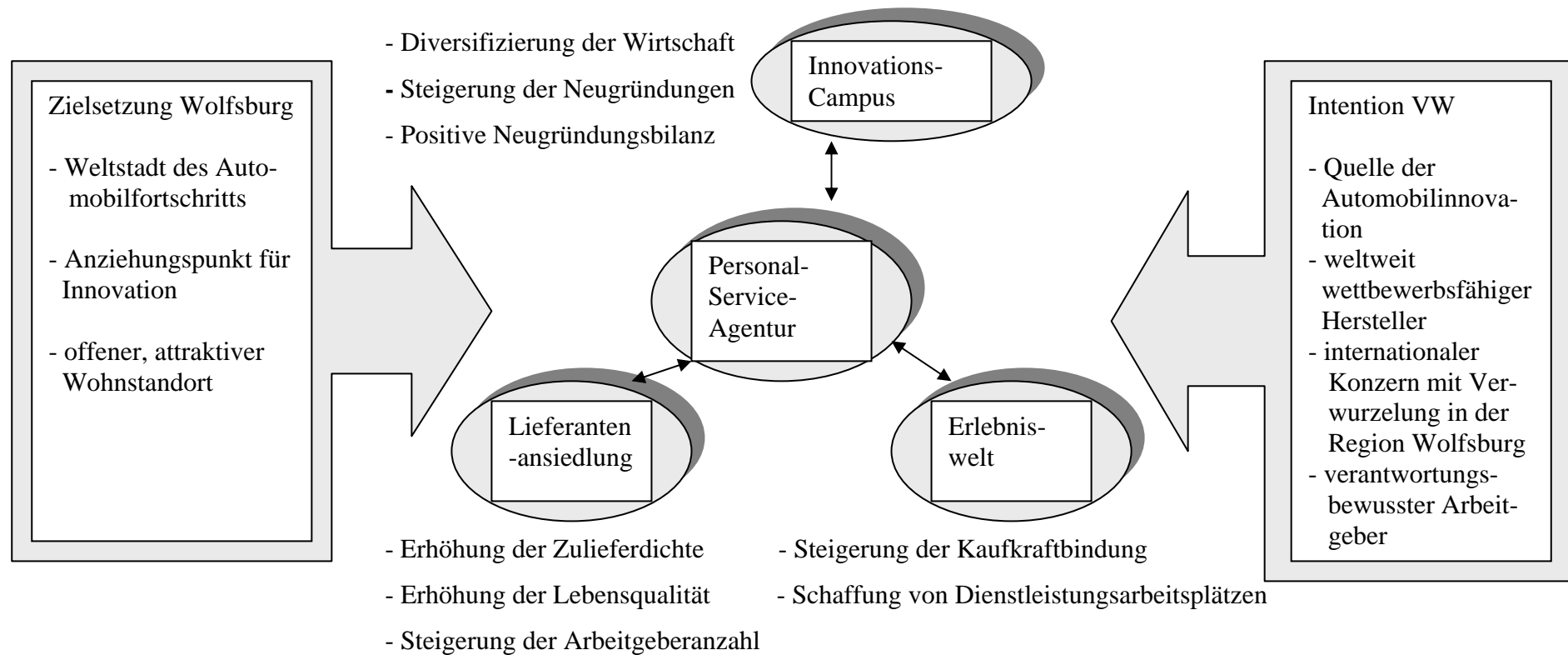
---

<sup>128</sup> Zit. n. Harth, A. u.a. (2000), Wolfsburg [...], S. 179.



Abbildung 15<sup>129</sup>: Lösungskonzept Wolfsburg: AutoVision – Aufbau eines Automobilclusters

**Wolfsburg AG**



<sup>129</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis: [www.wa.uni-hannover.de/wa/gfa2000/pdf/c53.pdf](http://www.wa.uni-hannover.de/wa/gfa2000/pdf/c53.pdf) (29.09.03).



#### 4.2.1 Überblick über die Konzeption der Einzelprojekte

##### InnovationsCampus:

Seit Mitte 1997 besteht in Wolfsburg die Gründungs- und Innovationszentrum GmbH (GIZ), deren Aktivitäten seit 1998 in den Geschäftsbereich InnovationsCampus mit einfließen. Die Akteure des InnovationsCampus können durch diesen Zusammenschluss auf eine breite Erfahrungsbasis bei Unternehmensgründungen in der Region zurückgreifen. Bereits 30 Gründungen wurden von der GIZ begleitet. Der InnovationsCampus ist seit Frühjahr 2001 auf dem Gelände des Forum AutoVision untergebracht. Dieses Forum, das mit einem Investitionsvolumen von 59,8 Millionen Euro gebaut wurde und Sitz der Wolfsburg AG ist, hat den Zweck, die unterschiedlichen Akteure an einem Ort zusammenzubringen. Damit wird der Netzwerkgedanke des Gesamtprojektes ausgedrückt: Unternehmensgründer, Automobilzulieferer, Dienstleister und Forschungseinrichtungen (z.B. die VW-Abteilung ‚Forschung und Entwicklung‘) profitieren von der örtlichen Konzentration und nutzen den Wissensaustausch.

Den Unternehmensgründern werden neben der benötigten Infrastruktur (Büroräume, Werkstätten, Veranstaltungs- und Konferenzräume, IT-Ausstattung, als auch Serviceleistungen, wie z.B. Reinigung) ein Netzwerk aus Experten, Unternehmen, Wissenschaftlern, Beratern und Kapitalgebern angeboten. Damit besteht der InnovationsCampus aus den drei Komponenten: Gründerservice, Business Development und Business Community / Netzwerkpartner. Der Gründerservice ist die erste Anlaufstelle für innovative Existenzgründer, die eine umfassende Beratung in den Bereichen Unternehmensorganisation, Vertragswesen, Raum- und Personalplanung, Finanzierung und Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit erhalten. Ähnlich wie beim Gründersupport des dortmund-project existiert auch in Wolfsburg das sogenannte Business Development Team, das ‚jungen‘ Gründern bei der Entwicklung und dem Wachstum ihres Unternehmens beratend zur Seite steht. Die Geschäftsmodelle werden anhand von Marktanalysen überprüft, Marketing-Strategien ausgearbeitet, Finanzpläne aufgestellt und Kontakte für strategische Partnerschaften und zu Referenz- und Schlüsselkunden hergestellt, um nur einige, exemplarische Leistungen zu nennen. Dadurch ist eine Betreuung von der ersten Geschäftsidee, über die Umsetzung, bis hin zur Etablierung des Unternehmens und zum Aufbau von Produktclustern gewährleistet.

Als so genannte Initialzündung wurde Ende 1998 der Gründungswettbewerb ‚promotion‘ gestartet. Dieser bundesweit ausgeschriebene Wettbewerb konzentriert sich auf verschiedene Themengebiete, wobei zu Beginn vor allem das Thema ‚Mobilität‘ im Hinblick auf den Aufbau eines Automobilclusters in Wolfsburg im Vordergrund stand.

Daneben können Unternehmensgründer im Rahmen des im Juli 2001 in Zusammenarbeit mit der Freien Universität in Berlin gegründeten ‚Labor für Entrepreneurship‘ in Ideenworkshops ihre Businesspläne bis zur Geschäftsreife weiterentwickeln. Finanzielle Unterstützung erfahren die Gründer durch Venture Kapitalgeber. Diese Kooperationen werden von der AutoVision GmbH, einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, initiiert.<sup>130</sup>

#### LieferantenAnsiedlung:

Mit dem Geschäftsbereich der LieferantenAnsiedlung soll der Aufbau eines Automobilclusters in der Region vorangetrieben werden. Automobilzulieferer und Dienstleistungsunternehmen, besonders aus Teilbereichen der Fahrzeugentwicklung und –produktion, sollen mit Hilfe eines umfassenden Leistungs- und Servicepaketes (Investorensuche, Fördermittelberatung, Gewerbe- und Büroflächenplanung etc.) am Standort Wolfsburg angesiedelt werden. Von dieser engen Verflechtung vor Ort versprechen sich die Akteure eine Optimierung der Entwicklungszeiten und –kosten sowie ein innovatives Forschungsnetzwerk. Damit hat die LieferantenAnsiedlung seit 1999 Teilaufgaben der im Jahre 1994 gegründeten Gesellschaft für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Wolfsburg übernommen. Der Geschäftsbereich vermittelt durch die so genannten Zuliefererbörsen Kontakte zu anderen Unternehmen und schafft damit eine Basis für zukünftige Kooperationen.

Mit dem Simultaneous Engineering Zentrum (SE-Zentrum) ist auf dem Forum AutoVision eine Forschungs- und Entwicklungseinrichtung entstanden, die Volkswagen-Mitarbeiter mit den Zulieferern in gemeinsamen Teams zusammenbringt. Nach der Leitidee des zeitgleichen Entwickelns beim VW-Konzern bringen nun auch die Zuliefererbetriebe ihre Ideen für Volkswagen-Neuentwicklungen mit ein.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Harth, A. u.a. (2000): Wolfsburg [...], S. 171f., sowie Wolfsburg AG (2002): Eine Region in Bewegung [...], S. 4/5.

<sup>131</sup> Vgl. Wolfsburg AG (2003): LieferantenAnsiedlung. Wirtschaftsstandort in Bewegung [...].

### PersonalServiceAgentur (PSA):

Mit der PSA wollen die Wolfsburger Akteure sowohl das Arbeitsangebot als auch die Arbeitsnachfrage in der Region gezielt koordinieren und verstehen sich als Bindeglied zwischen Unternehmen und Arbeitssuchenden, für die sie als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Die PSA gehört einem Netzwerkverbund aus Unternehmen, Verbänden, Bildungsträgern und öffentlichen Einrichtungen an, mit deren Unterstützung sie flexible Personallösungen und Beschäftigungsmodelle anbieten. Der Personaldienstleister offeriert ein Angebot, das die folgenden sieben Kernleistungen umfasst:<sup>132</sup>

1. Zeitarbeit: Firmen mit personellen Engpässen können aus einem Arbeitskräftepool die entsprechenden Arbeitnehmer auswählen und sie für eine Übergangszeit unter Vertrag nehmen. Damit soll vor allem Berufsanfängern und Arbeitlosen der Einstieg in ein Arbeitsverhältnis erleichtert werden.
2. Personalvermittlung: Entsprechend dem Anforderungsprofil der Unternehmen werden aus einem Bewerberpool Arbeitssuchende ausgewählt und an die Betriebe vermittelt. Dabei stehen die Mitarbeiter der PSA in engem Kontakt zu den örtlichen Bildungsträgern und Hochschulen, um qualifiziertes Personal vor Ort anzuwerben.
3. Bewerbungsmanagement: Anstelle einer von den Unternehmen aufgegebenen Stellenanzeige, bearbeitet und bewertet die PSA Stellenausschreibungen für diese Betriebe.
4. TransferMarkt: Vermittlungsfunktionen werden für Arbeitnehmer übernommen, die nach einem Belegschaftsabbau ihren Arbeitsplatz verloren haben. Diese erhalten einen Zeitarbeitsvertrag oder nehmen an einer Qualifizierungsmaßnahme teil.
5. Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen: In Kooperation mit dem Verein ‚Regionales Kompetenznetzwerk Weiterbildung e.V.‘ werden Bewerber für ein Stellenprofil qualifiziert.
6. Personalberatung: Die PSA versteht sich auf diesem Feld als Dienstleister für neue Personalmodelle, Auswahlverfahren und auch als Entwicklungsinstitution für Arbeitszeitmodelle.

---

<sup>132</sup> Vgl. Wolfsburg AG (ohne Jahresangabe): PersonalServiceAgentur [...].

7. Outsourcing: Bei entsprechender Infrastruktur sieht die PSA auch vor, Abteilungen oder personalintensive Bereiche eines Unternehmens in Eigenregie zu führen (z.B. Call Center oder Reinigungsdienste).

Mit diesem umfangreichen Angebot wollen die Akteure die Qualifikation der Arbeitssuchenden und die Anforderung von bestehenden und neu geschaffenen Arbeitsplätzen aufeinander abstimmen.

### ErlebnisWelt:

Die Wolfsburg AG will mit den Aktivitäten in diesem Geschäftsbereich rund 2 000 Arbeitsplätze im Freizeit- und Unterhaltungssektor schaffen. Dabei steht eine Attraktivitätssteigerung der Stadt Wolfsburg im Vordergrund, die mit dem Bau des neuen Fußballstadions oder auch der ‚Autostadt‘<sup>133</sup> bereits eingeleitet wurde. Fünf Schwerpunktbereiche bilden den Rahmen der ErlebnisWelt: Tradition und Moderne, Sport und Erholung, Spaß und Phantasie, Entdeckungsreise und Unterhaltung, Einkaufserlebnis und Vielfalt, sowie Kunst, Kultur und Lebensgefühl. Über das gesamte Stadtgebiet sollen die verschiedenen Themenwelten verteilt werden und damit Wolfsburg als Naherholungszentrum interessant machen.

Das ErlebnisWelt-Konzept ist bis auf einzelne Akzente noch in der Planung. Die Entwicklungen beziehen sich vor allem auf die Bereiche ‚Sport und Erholung im Allerpark‘ (Fußballstadion, Wellness-Center, Ferienwohnanlage oder Indoor-Ski-Arena) und ‚Entdeckungsreise und Unterhaltung am Nordkopf‘ (Multiplex-Kino, Science-Center als naturwissenschaftliche Erlebnisinstitution etc.).

Da es sich bei dem Konzept eher um stadtplanerische Aktivitäten handelt, die Wolfsburgs Abhängigkeit vom VW-Konzern reduzieren soll, wird die Entwicklung nur in Ansätzen weiterverfolgt.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Auf dem Werksgelände von VW entstand zur EXPO 2000 die ‚Autostadt‘, mit einem Kunden-Center, einem Konzernforum, einem Kongresszentrum, einem Automuseum, der VW-Markenwelt, Auto-Stapeltürmen und einem Luxushotel. Abgerundet wurde die Kulisse durch ein künstlich angelegte, japanische Garten-Seen-Landschaft. Ziel dieses Projektes ist die emotionale Bindung der Kunden an den VW-Konzern. Direkt am Werk werden die Produkte in einem Erlebnisumfeld den Kunden präsentiert, diese können die Abholung ihrer Neuwagen mit ihrer Freizeitgestaltung verbinden. Jährlich hat die Autostadt rund 2,4 Millionen Besucher.

<sup>134</sup> Vgl. Wolfsburg AG (2002): ErlebnisWelt. Eine Stadt in Bewegung [...].

#### 4.2.2 Die Umsetzung der AutoVision – eine Erfolgsgeschichte?

Setzt man in Dortmund auf die Etablierung neuer Leitbranchen, so konzentrieren sich die Wolfsburger Akteure auf die gewachsene Automobilwirtschaft. Peter Kraljic, Aufsichtsratsmitglied der Wolfsburg AG, hebt die Stärken wie folgt hervor: „Wir haben die eigentliche Schwäche von Stadt und Region, nämlich ihre Monostruktur, zu ihrer Stärke werden lassen. Das Thema Auto ist um das der Mobilität erweitert worden. [...] Vorhandene Potenziale, Firmen, Ingenieurbüros, wissenschaftliche Einrichtungen dienten als Basis, um die herum sich ein Cluster bilden konnte. So ist eine sich selbst tragende Wirtschaft entstanden.“<sup>135</sup> Dass dieses Konzept aufgegangen ist, zeigen die Erfolge nach fünf Jahren AutoVision.<sup>136</sup>

Ende 1997 war die Wolfsburger Wirtschaft an ihre Grenzen gestoßen. Innovationen und eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur lagen in weiter Ferne. Die Arbeitslosigkeit hatte ein bundesweit überdurchschnittliches Ausmaß erreicht, die Arbeitslosenquote lag bei 17,8 Prozent. Die wirtschaftliche Monostruktur, bedingt durch die Dominanz des Global Players Volkswagen, die zum Aufstieg Wolfsburgs zu einem führenden Industriestandort in den 1950er bis 1980er Jahren geführt hatte, wirkte sich nun negativ auf die Beschäftigung aus. 60 Prozent aller Arbeitsplätze waren direkt und 95 Prozent indirekt von dem Automobilhersteller abhängig. Der Dienstleistungssektor lag mit einem Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 26,8 Prozent über 55 Prozent unter dem Bundesdurchschnitt. Ebenso konnte man zum Ende der 1990er Jahre nicht von einem starken Automobilcluster in der Region sprechen, die Zuliefererdichte war um 75 Prozent geringer als an vergleichbaren Automobilstandorten. Die Dominanz des VW-Konzerns machte sich auch auf dem Feld der Unternehmensgründungen bemerkbar. Die Anzahl der Neugründungen lag knapp ein Drittel unter dem Bundesdurchschnitt, bei einer insgesamt negativen Netto-Neugründungsbilanz.

Die Wolfsburg AG hat damit ihre Arbeit zu einem Zeitpunkt aufgenommen, an dem sich der Standort in einer großen Krise befand. Zwar entwickelte sich der Volkswagen-Konzern nach den großen Umsatz- und Gewinneinbußen der Jahre 1992/93 wieder recht positiv, dies hatte jedoch kaum Auswirkungen auf die Beschäftigung im

<sup>135</sup> Zit. n. Benstem, B. (2002, 12. Juli): Aus Schwächen werden Stärken [...]. S.6.

<sup>136</sup> Falls nicht anders gekennzeichnet, basieren die folgenden Ausführungen auf der Präsentation: Dierkes, K. (2003, 15. September): 5 Jahre AutoVision in Wolfsburg [...]. Stand der vorliegenden Ergebnisse ist der 30.06.03, zum Zeitpunkt der Abgabe der Diplomarbeit lagen noch keine neueren Angaben vor.

Wolfsburger Werk. Auch mit der Gründung der Wolfsburger Gesellschaft für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung im Jahre 1994 konnten bis 1998 ‚nur‘ 2 000 Arbeitsplätze am Standort geschaffen werden.

Die Akteure der Wolfsburg AG hatten sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahre 2003 die Arbeitslosigkeit um die Hälfte zu reduzieren, d.h. 3 390 Arbeitslose zu vermitteln und rund 10 000 Arbeitsplätze außerhalb des VW-Konzerns neu zu schaffen.

Betrachtet man die ‚Fünf-Jahres-Bilanz‘ der Aktiengesellschaft, sind einige Zielvorgaben erreicht worden:

- Die Arbeitslosenquote ist von 17,8 Prozent auf 8 Prozent gesunken, rund 2 300 Arbeitslose sind erfolgreich vermittelt worden.
- Insgesamt wurden von Volkswagen, der Stadt und der Wolfsburg AG 15 000 neue sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze geschaffen, davon 5 600 durch Aktivitäten der Wolfsburg AG

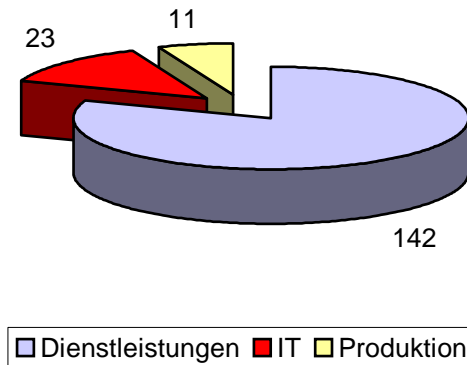
Das Ziel der Schaffung von 10 000 Arbeitsplätzen außerhalb von VW ist nicht vollständig erreicht worden. Wolfsburg hat zwar einen deutlichen Schritt in Richtung einer Diversifizierung der Wirtschaftsstrukturen und dem Aufbau eines umfassenden Automobilclusters getan (5 600 Arbeitsplätze wurden geschaffen), bedingt durch die Verzögerung bei der Umsetzung des ErlebnisWelt-Konzeptes fehlen aber noch immer Arbeitsplätze in der Unterhaltungs- und Tourismusbranche, die vor allem eine Chance für Geringqualifizierte darstellen.

Die folgenden Ausführungen beinhalten eine vertiefende Analyse der Entwicklungen der einzelnen Geschäftsbereiche.

#### InnovationsCampus:

In 176 neu gegründeten Unternehmen wurden in den 5 Jahren seit Bestehen der Wolfsburg AG 1 065 Arbeitsplätze geschaffen und damit ein entscheidender Beitrag zur Diversifizierung der Wirtschaftsstrukturen geleistet. 31 Unternehmen sind dem Automobilcluster zuzuordnen und betätigen sich zum größten Teil als Dienstleister in dem Kompetenzfeld ‚Mobilität‘. Auf die Informationstechnologiebranche entfallen 23 Existenzgründungen, auf den Tourismussektor zehn und auf die Gesundheitsbranche sechs Gründungen. Die Abbildung 16 rundet das Bild eines gestärkten Dienstleistungssektors in Wolfsburg ab.

**Abbildung 16<sup>137</sup>: Unternehmensgründungen nach Branchen (insgesamt: 176)**

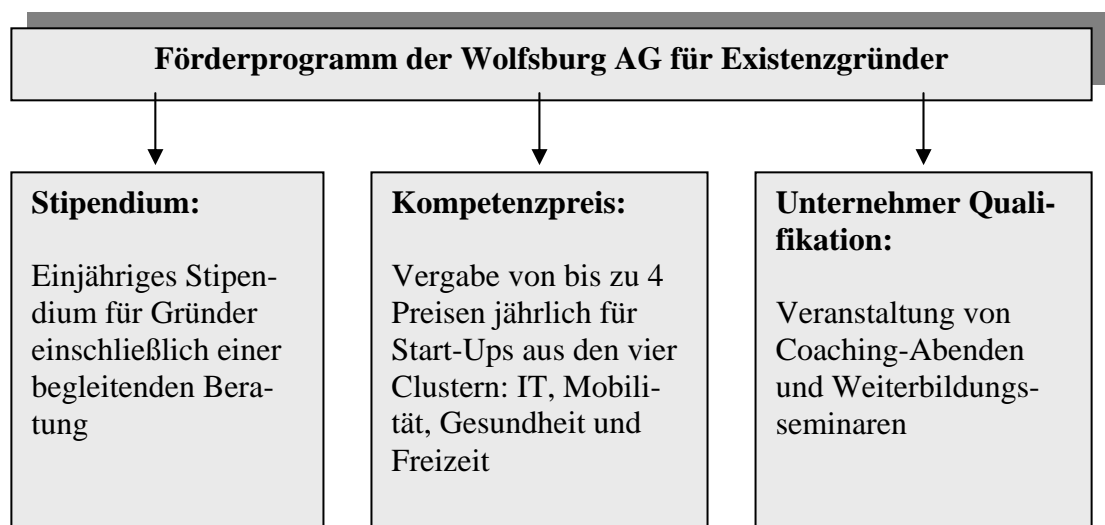


Von den 176 Existenzgründungen werden 81 Prozent dem Dienstleistungssektor zugerechnet und nur 6 Prozent dem Produzierenden Gewerbe.

Der bundesweit ausgeschriebene Gründungswettbewerb ‚promotion‘ hat 50 Gründerfirmen hervorgebracht, davon haben 28 ihre Unternehmen in den Räumen des InnovationsCampus im Forum AutoVision angesiedelt.

Stand zu Beginn des ersten Wettbewerbs im Jahre 1998 noch das Thema ‚Mobilität‘ im Vordergrund der Aktivitäten, ist das Konzept mittlerweile erweitert worden. Seit 2003 besteht ‚promotion‘ aus drei Säulen: dem ‚Stipendium‘, dem ‚Kompetenzpreis‘ und der ‚Unternehmer Qualifikation‘ (vgl. Abbildung 17).

**Abbildung 17<sup>138</sup>: Elemente des Förderprogramms der Wolfsburg AG für Existenzgründer**



<sup>137</sup> Quelle: eigene Darstellung auf Basis: Dierkes, K. (2003, 15. September): 5 Jahre Autovision in Wolfsburg [...], S. 11.

<sup>138</sup> Quelle: eigene Darstellung

Damit ist der Gründungswettbewerb zu einem umfassenden Förderprogramm weiterentwickelt worden und die eigentlichen Wettbewerbe ‚promotion‘ wurde aufgegeben. Gründe dafür sind, dass sich bundesweit in der Zwischenzeit sehr viele Gründungswettbewerbe etabliert haben und viele Teilnehmer ein so genanntes ‚Wettbewerb-Hopping‘ veranstalten. Viele der Existenzgründer zeigen zwar ein Interesse an der Erstellung eines Businessplanes und an dessen Prämierung, es mangelt jedoch an der Umsetzung der Ideen und damit an dem Schritt in die Selbständigkeit. Die Spanne zwischen Aufwand und Ergebnis bei der Initiierung von Gründungen ist für die Akteure der Wolfsburg AG zu weit, der Effekt der Schaffung von Arbeitsplätzen zu gering. Aus diesen Gründen konzentrieren sich die Akteure mit dem umfassenden Förderprogramm der drei Module auf einzelne Gründer, die bis zur Etablierung ihres Unternehmens begleitet werden.<sup>139</sup>

Die drei Module gestalten sich wie folgt:

Um Studierenden den Übergang vom Studium in die Selbständigkeit oder von einem Angestelltenverhältnis zur Existenzgründung zu erleichtern, erhalten diese ein einjähriges Stipendium mit einer monatlichen Auszahlung bis zu 3 000 Euro, inklusive einer Betreuung durch einen Berater, der bei der Ausarbeitung von Businessplänen oder der Suche nach einer geeigneten Finanzierung unterstützend tätig ist. Büroräume im InnovationsCampus stehen den Gründern außerdem ein Jahr mietfrei zur Verfügung.

Des Weiteren werden jährlich bis zu vier Kompetenzpreise an erfolgreiche Start-Ups aus den Bereichen Gesundheit, Freizeit, Informationstechnologie und Mobilität verliehen. Die Unternehmensgründung darf nicht länger als drei Jahre zurückliegen.

Die Säule ‚Unternehmer Qualifikation‘ setzt auf das bewährte Konzept der Beratungsabende und Workshops, bei denen Experten ihr fachspezifisches Wissen an die Gründer vermitteln. Hierbei steht vor allem die persönliche Entwicklung der Start-ups in den Bereichen Unternehmerpersönlichkeit, Marketing und Management im Vordergrund. Die sogenannten Coaching-Abende, die viermal jährlich regional stattfinden, sind mit durchschnittlich 100 Teilnehmern sehr erfolgreich. Ziel ist es, die Gründer und die Netzwerkpartner zusammenzubringen und mögliche Kooperationen zu initiieren. Des Weiteren werden in einem Weiterbildungsmodul Seminare für Existenzgründer angeboten. Im Durchschnitt liegt die Teilnehmerzahl bei rund 40 Gründungswilligen. Im Herbst 2003 handelt es sich beispielsweise um

<sup>139</sup> Vgl. Interview mit Marin Leinweber, Leiterin Marketing InnovationsCampus der Wolfsburg AG, am 23.10.03.



Gründungswilligen. Im Herbst 2003 handelt es sich beispielsweise um das Seminar: Verhandlungstraining mit Kapitalgebern.

#### LieferantenAnsiedlung<sup>140</sup>

Der Aufbau eines umfassenden Automobilclusters in Wolfsburg ist in den letzten 5 Jahren erfolgreich vorangetrieben worden. Insgesamt wurden in 94 neu angesiedelten Zuliefererunternehmen 2 910 Arbeitsplätze geschaffen. Damit besteht der regionale Cluster aus über 200 Unternehmen der Automobilwirtschaft, von denen 17 zu den Top 20-Zuliefererunternehmen, wie Delphi, Bosch und ThyssenKrupp, zählen.

Kernstück der LieferantenAnsiedlung ist das gegründete SE-Zentrum auf dem Forum AutoVision. Rund 700 Arbeitnehmer tragen dazu bei, dass Wolfsburg zu einem führenden Standort von Forschung und Entwicklung in der Automobilindustrie geworden ist. Die Wolfsburger Lieferanten weisen eine hohe Schnittstellenkomplexität untereinander und zum Volkswagen-Konzern auf. In der Folge kommt es sowohl zu einer optimierten Logistik und Infrastruktur als auch zu einem weitreichenden Dienstleistungsangebot. Die kurzen Informationswege am Standort Forum AutoVision fördern die zeitgleiche Entwicklung und senken die Kosten. Die Zusammenarbeit von Zulieferern und VW-Entwicklern schafft ein innovatives Milieu, das für die zukünftige Etablierung des Standortes unabdingbar ist.

Zu den Aufgaben des Geschäftsbereiches zählen des Weiteren die Entwicklung Wolfsburgs zum Messestandort der Automobilzulieferer. Im März 2003 wurde bereits zum zweiten Mal eine Zuliefererbörse veranstaltet. 286 Aussteller aus dem In- und Ausland präsentierten ihre Produkte den rund 24 000 Besuchern. Begleitet wurde die dreitägige Messe von 5 Fachkongressen, Workshops, sowie 125 Vorträgen rund um die Belange der Branche. Eine Jobbörse brachte Studenten aus dem nord-deutschen Raum mit potentiellen Arbeitsgebern zusammen. Für die nächste Zuliefererbörse im Herbst 2004 haben sich, neben den bereits teilnehmenden Ausstellern, weitere 160 Unternehmen angekündigt. Die Wolfsburger Akteure versprechen sich durch die erfolgreichen Messen einen weiteren Ausbau des Automobilclusters.

---

<sup>140</sup> Vgl. Wolfsburg AG (2003, Mai): Hintergrundinformationen zur AutoVision und Wolfsburg AG.

### PersonalServiceAgentur

Insgesamt konnten 1 413 Arbeitsverhältnisse durch die Vermittlung der PSA am Standort Wolfsburg geschaffen werden und 2 306 Arbeitslose wieder in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden. Ein Teil dieser Arbeitskräfte fand direkt eine unbefristete Anstellung, während die meisten als Zeitarbeiter bei personellen Engpässen einen befristeten Wiedereinsteig schafften.

Die PSA versteht sich als ‚Drehscheibe‘ der gesamten Personalstrategie der Wolfsburg AG. Zu den anderen Geschäftsbereichen bestehen enge Verbindungen. Beispielsweise werden Kontakte zu den Unternehmen aus der LieferantenAnsiedlung hergestellt, denen die Akteure der PSA ihr gesamtes Portfolio vorstellen und Zeitarbeit als Übergangsalternative bis zur Etablierung der Zulieferer am Wolfsburger Standort anbieten. Bestand zu Beginn des AutoVisions-Konzeptes noch eine deutliche Abhängigkeit der PSA vom Volkswagen-Konzern - im Jahre 1998 wurden in ‚Hochzeiten‘ bis zu 10 000 Zeitarbeitnehmer an alle inländischen Standorte des Konzerns vermittelt - so hat sich das Verhältnis mittlerweile gelockert. Zwar ist der Geschäftsbereich in Spitzenzeiten noch immer in zwei Drittel aller Fälle für die Personalrekrutierung für VW bei Auftragsüberhängen im Inland zuständig, ein Drittel aller Zeitarbeitnehmer werden aber an andere Unternehmen in Wolfsburg vermittelt. Außerhalb der Spitzen- und Ferienkorridore in den Sommermonaten liegen die Tätigkeiten der PSA außerhalb von VW sogar bei 50 Prozent. Dabei steht das Konzept der Zeitarbeit eindeutig im Vordergrund der Aktivitäten. Besonders im Hinblick auf den Volkswagen-Konzern passt dieses Arbeitsplatzkonzept in die Strategie des ‚atmen- den Unternehmens‘, bei der die Anpassung der Arbeitsleistung an die schwankende Auftragslage erfolgt. Die geminderte Abhängigkeit der Auftragslage der PSA vom VW-Konzern ist entscheidend für deren Funktion als ‚Drehscheibe‘. Viele Zeitarbeitnehmer sind unbefristet bei der PSA beschäftigt, sobald bei VW kein Arbeitskräftebedarf besteht, werden diese punktuell an andere Kunden ausgeliehen, so dass eine dauerhafte Beschäftigung erreicht wird. Durch den Aufbau eines breiten Kundennetzwerkes ist der Erfolg der PSA gesichert<sup>141</sup>

Neben der Arbeitskräftevermittlung, vorwiegend an Zuliefererbetriebe, hat die PSA auch das Bewerbermanagement und die Bewerberauswahl für die ‚Autostadt‘ und für

---

<sup>141</sup> Vgl. Interview mit Heike Müller, Leiterin Strategie, Entwicklung und Kommunikation der Wolfsburg AG, am 22.10.03.

das Projekt ‚5 000 x 5 000‘ des Volkswagen-Konzerns mitgestaltet, bei dem 5 000 Arbeitsplätze zu einem Festgehalt von 5 000 DM geschaffen wurden.

Außerdem engagiert sich der Geschäftsbereich in öffentlichen Projekten, die sich vor allem mit der Beschäftigungssituation von Jugendlichen in der Region befassen (z.B. Projekt 25 oder JobCenter Jugend).

### ErlebnisWelt

Der Geschäftsbereich ErlebnisWelt, der sich als ganzheitliches Stadtentwicklungsprojekt versteht, konnte sich im Gegensatz zu den erfolgreichen Umsetzungen der anderen Teilbereiche der Wolfsburg AG nicht wie erwartet etablieren. Die optimistische Planung der einzelnen Tourismus- und Unterhaltungskonzepte wurde nicht im vorgesehenen Zeitrahmen erfüllt. Von der Wolfsburg AG direkt sind nur 30-40 Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor geschaffen worden.

Mit der Verabschiedung des Fachplanes des Rates der Stadt Wolfsburg am 05. April 2000 sollte die Investorengewinnung und die Realisierung der ersten Projekte beginnen. Aufgrund der angespannten gesamtwirtschaftlichen Lage läuft die Investorenakquise allerdings nur zögerlich an.

Mit der Umsetzung aller Zielvorhaben ist nach aktuellem Entwicklungsstand erst bis zum Jahr 2010/2012 zu rechnen.

Darüber hinaus hat die Wolfsburg AG die Schaffung von 176 Arbeitsplätzen in 16 Unternehmen des IT-Sektors unterstützt (z.B. Hewlett Packard, Oracle, IBM). Dabei ist die internationale Ausrichtung, anders als bei den Dortmunder IT-Unternehmen, gelungen. Zumindest temporär entstanden 280 Arbeitsplätze im SE-Zentrum und die AutoVision GmbH stellte 354 Stammmitarbeiter im Dienstleistungssektor in Wolfsburg ein (z.B. in der Volkswagen Arena).

Zusammenfassend kann man die Wolfsburger Entwicklung als durchaus positiv beschreiben. Das Ziel der Schaffung von 10 000 Arbeitsplätzen bis zum Jahre 2003 ist zwar nicht erreicht worden, die Etablierung Wolfsburgs zum führenden Standort der Automobilindustrie mit einem umfassenden Zulieferernetzwerk und internationaler Ausrichtung ist aber gelungen. Zur weiteren Diversifizierung der Wirtschaftsstrukturen und als ‚zweites Standbein‘ neben dem Kompetenzfeld ‚Mobilität‘ wurden Cluster rund um die Branchen Informationstechnologie und Gesundheit initiiert. Seit

April 2003 existieren als zusätzliche Geschäftsbereiche der Wolfsburg AG das ‚Health Project‘ und das ‚Transferzentrum für nachhaltiges Wirtschaften‘. Weiterhin unterstützt die integrierte Initiative NHN Foundation ein globales Netzwerk zur Förderung von Wirtschaft und Beschäftigung in und um Wolfsburg.

Nicht zuletzt durch die aktive Unterstützung des VW-Konzerns, der sich zu 50 % an der Wolfsburg AG beteiligt, stieg seit 1997 die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Wolfsburg um 15 591 Personen an. Ein hoher Problemdruck auf dem Arbeitsmarkt ist trotz der positiven Entwicklung aber weiter virulent. Eine anhaltend hohe Zahl Jugendlicher unter 25 Jahren ist arbeitslos (853 im August 2003), ebenso wie eine entsprechende Anzahl Geringqualifizierter.

Das gezielte Engagement des VW-Konzerns in der Wolfsburg AG kann unter anderem als ‚Renditestrategie‘ interpretiert werden. Bestimmte Produktionsprozesse wurden mit Hilfe der drei Geschäftsbereiche Lieferantenansiedlung, InnovationsCampus und PSA aus dem Werk aus- bzw. an das Werk angegliedert und somit Ressourcen eingespart. Die neu geschaffenen 5 600 Arbeitsplätze sind zwar formal keine VW-Arbeitsstellen, so dass auch keine VW-Löhne bezahlt werden müssen, die Abhängigkeit vom Werk ist aber gerade durch den Ausbau des Automobilclusters auch weiterhin gegeben.

Verfolgt man die Beschäftigungspolitik des Konzerns über die letzten Jahrzehnte, so kann ein eindeutiger Strategiewechsel festgestellt werden. Aufgrund des hohen Bedarfs an Arbeitskräften unterstützte der Konzern bis zum Ende des vorherigen Jahrhunderts nicht den Ausbau und die Etablierung eines Zulieferernetzwerkes in der Region, um die Lage nicht zu verschärfen. Anders das gegenwärtige Bild: Der Automobilhersteller Volkswagen, der durch die letzten Rationalisierungsmaßnahmen zu Beginn der 1990er Jahre eine Vielzahl an Arbeitskräften entlassen hat, schöpft nun die Vorteile aus der örtlich engen Kooperation mit einem Zulieferernetzwerk. So ergeben sich beispielsweise Effizienzsteigerungen durch den geringeren logistischen Aufwand.

Auch die Gewerkschaften haben mit einem Paradigmenwechsel zum Aufbau eines Clusters beigetragen, in dem sie für die Zuliefererunternehmen eine VW-unabhängige Tarifpolitik zuließen. Die mit Volkswagen in einer Kooperationen verbundenen Unternehmen müssen keine VW-Löhne bezahlen, sind dadurch wettbewerbsfähiger geworden und haben einen Anreiz zur Ansiedlung bekommen.

Das ErlebnisWelt-Konzept wiederum dient allein der Attraktivitätssteigerung des Standortes Wolfsburg und damit dem Image des VW-Konzerns. Aus Sicht der Stadt ist es eine Möglichkeit, außerhalb der Automobilbranche den Dienstleistungssektor zu stärken.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. Harth, A. u.a.(2000): Wolfsburg [...], S. 174.

## **5. Was können andere Industrieregionen lernen?**

### **- Bewertung und Ausblick -**

Die Regionen Dortmund und Wolfsburg haben in Zeiten einer sich manifestierenden Globalisierung die Vorteile ihrer regionalen und lokalen Handlungszusammenhänge erkannt und bewegen sich in Richtung international wettbewerbsfähiger Standorte. Die globalen Herausforderungen der Wissensgesellschaft können effektiver durch die Einbindung einer Vielzahl von regionalen Akteuren in ein innovatives Netzwerk bewältigt werden. Bis heute befinden sich die strategisch wichtigen Zulieferer- und Endverbrauchermärkte sowie die Dienstleistungsanbieter sowohl für den Mittelstand als auch für die Großkonzerne in diesen Verdichtungsräumen. Entscheidend für die Entwicklung von Prozess- und Produktinnovationen ist die Verfügbarkeit von Wissen, das häufig Kontext gebunden, implizit und dadurch schwer artikulierbar ist. Durch Kooperationsbeziehungen in räumlicher Nähe kann dieses benötigte Wissen um Märkte, Produkte, Marketingstrategien und neue technische Innovationen gebündelt werden und somit zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen. Die Unternehmen versprechen sich durch Kooperationen mit anderen Unternehmen und der öffentlichen Hand Synergieeffekte (z.B. Prozessinnovation durch eine Zusammenarbeit mit Forschungsinstitutionen), die zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Die Kommunen erhoffen sich den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen, steigende Steuereinnahmen und eine prosperierende Wirtschaft, die in der Folge den Konsum ankurbelt. Damit tritt im Idealfall ein Win-Win-Situation ein, von der beide Kooperationspartner profitieren.

Die Kunst der Standortprofilierung besteht bei zunehmender internationaler Konkurrenz folglich darin, weniger staatlich-administrative Steuerung zuzulassen und durch den Aufbau von Public-Private-Partnerships ein flexibles, marktnahes und effektives Instrument der gemeinsamen Problembewältigung zu schaffen.

Sowohl die Dortmunder als auch die Wolfsburger Akteure haben diesen Weg Ende der 1990er Jahre eingeschlagen und können gute Erfolge vorweisen. Beide Regionen waren durch eine starke Großindustrie jahrzehntelang monostrukturell geprägt und standen Mitte der 1990er Jahre, bedingt durch überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenzahlen, vor ähnlichen Herausforderungen. Bisherige regionale Maßnahmen, die den Strukturwandel forcieren sollten, waren aufgrund von starren Strukturen, bürokratischen Hindernissen und einer wirtschaftlichen Flaute nicht von großen Erfolgen

gekrönt. Wolfsburg war und ist in gewisser Hinsicht vom Global Player Volkswagen abhängig und Dortmund hat mit dem Niedergang der Kohle- und Stahlindustrie sowie den enormen Arbeitsplatzverlusten zu kämpfen. Unter Federführung von ThyssenKrupp einerseits und dem Volkswagen-Konzern auf der anderen Seite wurden erstmalig Konzepte entwickelt, um die Region ‚fit‘ für die Zukunft zu machen und die starren Wirtschaftsstrukturen zu diversifizieren. Die Analyse hat gezeigt, dass zwar kein direkter Vergleich der beiden Konzepte möglich ist, jede Region aber auf ihre Weise zur Profilierung des Standortes beigetragen hat.

Im Folgenden werden die beiden Strategien einer abschließenden Bewertung zugeführt.

### **5.1 Das dortmund-project – eine (Zwischen-)Bilanz**

Resümierend stellt sich die Lage Dortmunds wie folgt dar: Der Strukturwandel ist erfolgreich, Dortmund hat sich zu einer Kompetenzregion in den Bereichen Logistik, MST und Softwareangebote entwickelt, große Probleme bereitet aber das Image der Region. Noch immer verbinden die Menschen abgewirtschaftete Industriebrachen, stillgelegte Zechenbetriebe, arbeitslose Stahlarbeiter und ein unattraktives Freizeitangebot mit der westfälischen Stadt. Dabei ist Dortmund auf dem besten Wege in eine wettbewerbsfähige Zukunft. Im Sinne *Michael E. Porters* wird die Umsetzung im Großen und Ganzen gut zwei Jahrzehnte in Anspruch nehmen, doch nach drei Jahren dortmund-project sind die ersten Schritte durchaus gelungen.

Das Projekt der Public-Private-Partnership im Rahmen des dortmund-project darf dabei aber nicht als isolierte Einrichtung betrachtet werden. Eine Vielzahl von Kooperationen zwischen den Dortmunder Einrichtungen (z.B: dortmund-project, WBF Dortmund, IHK etc.) und mit den ansässigen Unternehmen dient als Hinweis auf ein starkes regionales Netzwerk, das die Förderung der ‚jungen‘ Leitbranchen und die Etablierung der bestehenden Sektoren gleichermaßen vorantreibt. Das dortmund-project, das in dieses Netzwerk integriert ist, befasst sich im Speziellen mit dem Aufbau der neuen Wachstumscluster.<sup>143</sup>

Die Dortmunder IT-Wirtschaft wurde aufgrund ihrer besonderen Struktur von der konjunkturellen Schwäche zeitversetzt und in abgeschwächter Form getroffen. Zwar verheißen die Prognosen für das laufende Jahr kein Mitarbeiterwachstum, die Perso-

---

<sup>143</sup> Vgl. Interview mit Eberhard Weber, Vorsitzender DGB Östliches Ruhrgebiet, am 01.10.03.

nalentwicklung in den IT-Unternehmen kann aber durch die natürliche Fluktuation angepasst werden, so dass Entlassungen nicht den Großteil des Arbeitsplatzrückganges ausmachen. Positiv zu vermerken ist auch die kleinere Anzahl an Insolvenzen, die vergleichbare Standorte in den letzten drei Jahren stärker getroffen haben. Bedingt durch die Softwarebezogenheit der Dortmunder Branche, die sich hauptsächlich auf Dienstleistungen und Anwendungsunterstützung bezieht, ist ein kontinuierlicher Arbeitsaufwand bei den Kunden gewährleistet. Ob sich diese Serviceleistungen auf Dauer als innovativer Bereich profilieren können oder ob die Entwicklung von neuen Verfahren und Produkten nicht doch das größere Zukunftspotential hat, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden.

Ein größeres Problem der Dortmunder IT-Wirtschaft ist sicherlich die geringe internationale Ausrichtung der Unternehmen sowie die Tatsache, dass weniger als ein Prozent der Unternehmen Zentralen von international tätigen Konzernen sind. Bis auf die Materna GmbH existiert kein international agierendes Unternehmen in Dortmund. Viele kleinere Betriebe haben zwar europaweite Kontakte, doch der Markt ist nur schwer erschließbar. Aus diesem Grund konzentrieren sich die Akteure auch auf eine stärkere regionale Ausrichtung der Konzepte. Eine aktuelle Kooperation besteht zwischen dem IT-Unternehmensnetzwerk mybird.de, dem Wirtschaftsministerium NRW und dem dortmund-project, das die regionale Abnehmerbranche stärker mit der Dortmunder IT-Branche vernetzen möchte. Damit soll eine Steigerung der Wirtschaftskraft innerhalb der Region erzielt werden.<sup>144</sup>

Nicht nur die IT-Branche, auch die Mikrosystemtechnik steht nach einem guten Start des Clusteraufbaus in der Folgezeit vor neuen Herausforderungen.

Die Finanzierung von Existenzgründungen stellt ein komplexes Problem dar, was sich, bedingt durch die wirtschaftliche Schwäche, verschärft. Waren bis zum Beginn des Jahres 2000 noch viele investitionsfreudige Kapitalgeber bereit, Start-Ups zu unterstützen, so hat sich das Blatt mittlerweile gewendet. Sehr viele Fehlinvestitionen in den Boomzeiten der New Economy haben die Anlagebereitschaft gemäßigt. Zusätzlich führte die Situation durch ‚Basel 2‘ (einem neuen Abkommen zur Eigenkapitalausstattung von Unternehmen) dazu, dass es für jedes Unternehmen schwerer wird, Kapital zu bekommen. Insbesondere Start-Ups, die noch keine stabile Grundlage haben, können den Kriterien des Risiko-Chancen-Ausgleich nicht mehr entsprechen. Immer weniger Banken sorgen für eine solide Mittelstandsfinanzierung. Das

---

<sup>144</sup> Vgl. Interview mit Udo Mager, Direktor des dortmund-project, am 14.10.03.



dortmund-project versucht aus diesen Gründen, neben den Banken sogenannte Venture-Capital-Gesellschaften für Dortmund zu gewinnen. Mit diesen sollen in Zukunft Fonds mit einem regionalen und einem branchenspezifischen Fokus eingerichtet werden. Umgesetzt werden konnte bereits die Anwerbung von Einzelinvestoren aus großen Fondsgesellschaften, die sich finanziell in einige Unternehmen eingebracht haben, der gesamten Branche aber noch nicht nützen.<sup>145</sup>

Der Logistik-Branche kommt in Dortmund ein hoher Stellenwert zu. Nicht nur durch ein starkes Netzwerk innerhalb Dortmunds, auch die Verbindungen zum östlichen Ruhrgebiet werden durch eine Logistikinitiative gefördert. Dabei kann die Branche, wie auch die IT und MST, als Querschnittsbranche definiert werden. So sind umfassende, computergestützte Logistikkonzepte aus modernen Betrieben nicht mehr wegzudenken. Dabei stellt sich die Informationstechnologie als treibende Kraft bei der Weiterentwicklung von zukunftsorientierten Logistikprojekten dar. Rund die Hälfte der Dortmunder IT-Unternehmen ist auf Logistiksoftware spezialisiert. Dadurch ist eine gut ausgebautes und breit angelegtes Wachstumscluster entstanden.

Die positive Beschäftigungsentwicklung seit 1999 und das gut etablierte Netzwerk im Rahmen der e-port-dortmund unterstützen die These von einer erfolgreichen Kompetenzregion für Logistik.

In Bezug auf die Schaffung von Arbeitsplätzen ergibt sich ein differenziertes Bild. Zum einen verspricht gerade die Logistik-Branche eine überdurchschnittliche Anzahl an so genannten ‚Blaumannjobs‘ für geringer qualifizierte Arbeitskräfte, zum anderen bestehen Zweifel, ob durch den Aufbau dieser Cluster nicht doch vorwiegend Fachpersonal benötigt wird und Arbeitskräfte mit geringerem Qualifizierungsniveau nicht eingesetzt werden können.

Sicherlich ist die Arbeitsstruktur im Logistik-Sektor anders als in anderen Branchen und die Hoffnung auf mehr Arbeitsplätze für Geringqualifizierte kann bestätigt werden, doch auch in der IT- und der MST-Branche ergeben sich als sogenannte Folgewirkung Arbeitsplätze, für die kein Ingenieurwissen benötigt wird. Sobald die Entwicklungsarbeit abgelaufen ist und die Unternehmen in die Phase der Produktion eintreten werden gewerbliche Arbeitskräfte benötigt.

Als ein Beispiel sei das Dortmunder MST-Unternehmen Steag microParts zu nennen, das rund 250 Beschäftigte hat. Davon verfügt knapp ein Drittel über eine akademi-

---

<sup>145</sup> Vgl. Interview mit Udo Mager, Direktor des dortmund-project, am 14.10.03.

sche Ausbildung, 13 Prozent sind in der Verwaltung tätig und mit rund 55 Prozent ist der Anteil der gewerblichen Kräfte deutlich in der Mehrzahl.<sup>146</sup>

Ausbildungsberufe, wie z.B. zum Mechaniker oder Mikrotechnologen innerhalb des Dualen Systems, sollen verstärkt gefördert werden, wobei auch diese in naher Zukunft nicht zur Masse der Ausbildungsberufe in Dortmund zählen werden. Die Effekte, die das dortmund-project durch die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen ausgelöst hat, können nicht, wie in Wolfsburg, eins zu eins auf den Arbeitsmarkt übertragen werden. Nicht immer decken sich die angeforderten Profile mit denen der Arbeitslosen. Zwar ist seit Projektbeginn auch in Dortmund die Arbeitslosigkeit von 16,4 Prozent (1999) auf 14,6 Prozent (2002) gesunken, im Jahre 2003 steigt die Quote aber wieder auf 15,4 Prozent. Damit liegt Dortmund immer noch deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Auch die Anzahl der abhängigen Erwerbstätigen sorgt eher für negative Aussichten: Seit dem Jahre 2000 gibt es im Stadtgebiet rund 1 500 Erwerbstätige weniger. Dieser Trend lässt aber keinen Schluss auf eine mögliche Erfolglosigkeit des dortmund-project zu.

Ziel der Public-Private-Partnership ist es, die neuen Leitbranchen in Dortmund aufzubauen, Unternehmensgründer zu unterstützen und ein dynamisches Netzwerk für Kooperationen der Unternehmen untereinander mitzutragen. Dies ist, bei aller Kritik im Detail, bislang erfolgreich umgesetzt worden. Die Gründungswettbewerbe ‚start2grow‘ gehören zu den besten in Deutschland, und durch das aktuelle Projekt der Folgebetreuung der Gründer ist ein weiterer Schritt auf dem Weg zu stabilen, wettbewerbsfähigen Clustern erfolgt.

Zukünftig erwarten die Akteure durch die Ansiedlung von Unternehmen der neuen Branchen erhebliche Folgeeffekte. Die Einwohnerzahl Dortmunds steigt, sie ist mittlerweile zu größten Stadt im Ruhrgebiet avanciert, und durch die Wachstumsaussichten der Leitbranchen soll der Konsum wieder anziehen.<sup>147</sup> Diese Entwicklung wiederum kann zu mehr Arbeitsplätzen in den Dienstleistungsbranchen führen, so dass auch geringer Qualifizierte Aussichten auf eine Arbeitsstelle erhalten.

Wichtig für die weitere Entwicklung des Projektes und die Ansiedlung von Unternehmen ist eine umfassende Außenkommunikation, die das Image der gewandelten Dortmunder Wirtschaftsstruktur an die Öffentlichkeit, gerade außerhalb der Region, vermittelt.

---

<sup>146</sup> Vgl. Schwingboth, B. (2003, Januar): Start-Kapital [...], S. 7.

<sup>147</sup> Vgl. Interview mit Udo Mager, Direktor des dortmund-project, am 14.10.03.

## 5.2 Das Konzept der AutoVision - Halbzeitstand

Wolfsburg hat im Innovationswettbewerb der führenden deutschen Standorte deutlich aufgeholt: Die Arbeitslosigkeit liegt weit unter dem Bundesdurchschnitt, die Erwerbstätigkeit ist hoch und die Anzahl der Gewerbeanmeldungen hat sich seit 1998 verdoppelt. Neben dem Aufbau eines Automobilclusters, das den VW-Konzern, Zulieferer und Forschungseinrichtungen umfasst, haben sich die regionalen Akteure für eine Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur durch den gezielten Aufbau von Clustern in den Bereichen Freizeit, IT und Gesundheit entschieden.

Mit der Wolfsburg AG und ihren vier Geschäftsbereichen wird das Konzept der AutoVision seit fünf Jahren erfolgreich umgesetzt. Die Halbierung der Arbeitslosigkeit von 17,8 Prozent auf 8,0 Prozent ist gelungen und mehr als die Hälfte der geplanten 10 000 Arbeitsplätze außerhalb des VW-Konzerns sind geschaffen worden. Dass die Ziele nicht gänzlich erreicht wurden, hängt zum einen mit der schleppenden Umsetzung des ErlebnisWelt-Konzeptes zusammen, zum anderen mit der schlechten konjunkturellen Lage, die in der optimistischen Planungsphase nicht vorhersehbar war.

Im Folgenden wird der Schwerpunkt vor allem auf die besondere Konstellation in der Region Wolfsburg gelegt. Für eine abschließende Bewertung der AutoVision und der Wolfsburg AG muss sich der Blick auf das Verhältnis zwischen Volkswagen und der Kommune richten. Wie hat sich die jahrzehntelange Abhängigkeit entwickelt? Zur Beantwortung der Frage werden Teilbereiche der Wolfsburg AG noch einmal zur Analyse herangezogen und damit auch eine Basis für die Prognose der weiteren Entwicklung der Public-Private-Partnership geschaffen.

Die PersonalServiceAgentur stellt nach wie vor die finanzielle Stütze der Wolfsburg AG dar. Zwar sind durch die Errichtung des Forum AutoVision und durch den Bau des Fußballstadions, beide sind in Besitz der Wolfsburg AG, gewisse Mieteinnahmen gesichert, diese stehen aber in keinem Verhältnis zu den Erträgen aus der PSA. Der Businessplan der Wolfsburg AG sah dieses Finanzkonzept seit Beginn an vor, eine Kritik wäre hier folglich nicht angebracht. Die PSA finanziert bewusst die anderen Geschäftsbereiche mit, um beispielsweise den Existenzgründern eine subventionierte Miete im Forum AutoVision anbieten zu können oder die benötigte Infrastruktur bereitzustellen. Gerade in der Anlaufphase eines derartigen Großprojektes, wie es das AutoVision-Konzept darstellt, sind die Kosten höher als die Gewinne. Lieferan-

ten und Unternehmensgründer mussten in den letzten fünf Jahren mit einem attraktiven Angebot erst gewonnen werden.

Gerade am Beispiel der PSA erkennt man die enge Verzahnung mit dem Volkswagen-Konzern. Der Automobilhersteller spielt, anders als ThyssenKrupp in Dortmund, auch in Zukunft eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung des Konzeptes. Aufgrund der rechtlichen Regelung innerhalb der niedersächsischen Gemeindeordnung ist eine Expansion der Wolfsburg AG nur begrenzt möglich. Die Stadt Wolfsburg ist mit einem Anteil von 50 Prozent an der Aktiengesellschaft ein gleichberechtigter Partner neben Volkswagen. Die Kommune und ihre Tochtergesellschaften dürfen laut Rechtslage aber keine Geschäftstätigkeiten außerhalb ihrer Gebietskörperschaft nachgehen, so dass nur innerhalb Wolfsburgs der Arbeitsmarkt mit Zeitarbeitnehmern bedient werden kann. Bedingt durch die Partnerschaft mit Volkswagen kann die PSA zusätzlich noch an die anderen VW-Standorte Arbeitskräfte vermitteln, allerdings nicht an potentielle Zulieferer oder Unternehmen aus anderen Branchen.

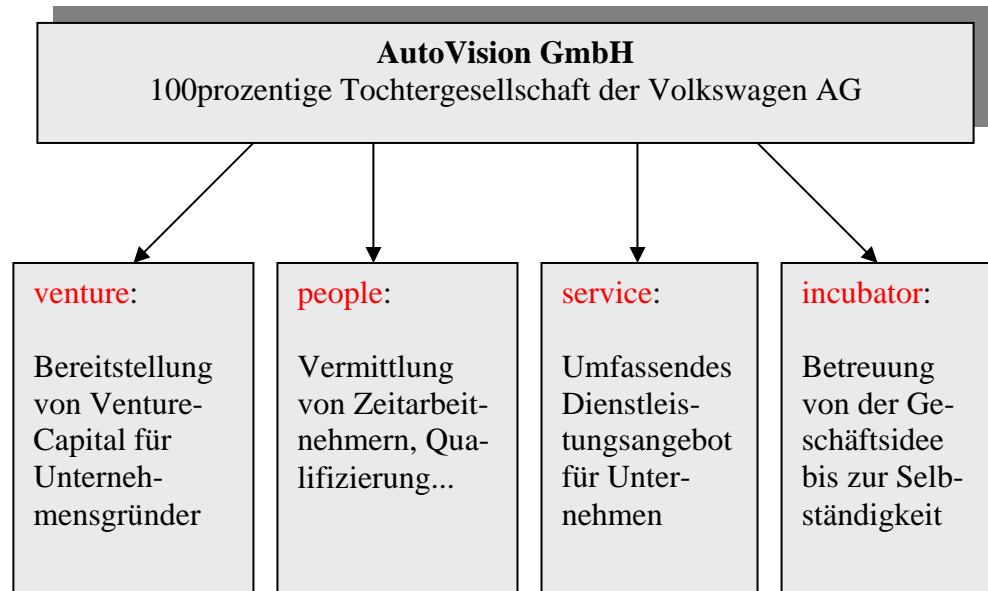
Da die Arbeit des Geschäftsbereiches sehr erfolgreich verlaufen ist und das Konzept auch in anderen Regionen Erfolg verspricht, wurde die AutoVision GmbH als hundertprozentige Tochtergesellschaft von VW in Anlehnung an die PSA im Jahre 2001 gegründet. Die enge Verbindung zur Wolfsburg AG bleibt durch Personalüberschneidungen gewährleistet. Die Geschäftsführung der AutoVision GmbH ist gleichzeitig der Vorstand der Wolfsburg AG. Somit sind die rechtlichen Beschränkungen überbrückt worden und die Wolfsburger Akteure ‚exportieren‘ den Erfolg der PSA durch die AutoVision GmbH in andere Regionen, wie z.B. in den Raum Hannover oder an weitere VW-Standorte.<sup>148</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Interview mit Heike Müller, Leiterin Strategie, Entwicklung und Kommunikation der Wolfsburg AG, am 22.10.03.

Die AutoVision GmbH ist in vier Bereiche gegliedert, die dem Aufbau der PSA folgen: ‚venture‘, ‚people‘, ‚service‘ und ‚incubator‘ (vgl. Abbildung 18).

**Abbildung 18<sup>149</sup>: Der Aufbau der AutoVision GmbH**



Mit dem Modul ‚venture‘ wird Existenzgründern durch die Bereitstellung von Beteiligungskapital der Weg in die Selbstständigkeit erleichtert. Die Wolfsburg AG darf wegen der Kommune als Mitgesellschafter aus rechtlichen Gründen kein finanzielles Risiko eingehen, was aber durch die Kapitalunterstützung von Gründern gegeben wäre. Aus diesem Grund stellt die AutoVision GmbH dieses Risikokapital zur Ansiedlung von neuen Unternehmen zur Verfügung. Der VW-Konzern, als Betreiber der AutoVision GmbH, verfolgt damit zum einen das Ziel der Renditeorientierung, zum anderen kommt hier noch einmal deutlich die Unterstützung des Innovations-Campus-Konzeptes zum Ausdruck.

Das Modul ‚people‘ stellt das Pendant der PSA am externen Markt dar. Arbeitskräfte werden überregional an Zuliefererunternehmen oder in gänzlich andere Branchen vermittelt. Qualifizierungsmaßnahmen und Bewerbungsmanagements werden bundesweit angeboten.

Im Bereich ‚service‘ werden, im Gegensatz zur Zeitarbeitsvermittlung, komplette Dienstleistungen für Unternehmen übernommen, wobei die alleinige Personalverantwortung bei der AutoVision GmbH liegt. Diese Modul ähnelt dem Bereich ‚outsourcing‘ der PSA.

<sup>149</sup> Quelle: eigene Darstellung.

Schließlich ist mit dem Modul ‚incubator‘ ein Geschäftsbereich geschaffen worden, der in enger Verbindung zu der Abteilung Forschung und Entwicklung des VW-Konzerns steht. Geschäftsprozesse, die nicht in die Produktstrategie des Konzerns integriert werden können, werden im Modul ‚incubator‘ bis zur Geschäftsreife weiterentwickelt und begleitet.<sup>150</sup>

Am Beispiel der Vernetzung von PSA und AutoVision GmbH konnte noch einmal die enge Verbindung der Wolfsburger Akteure zum VW-Konzern verdeutlicht werden. Die Region ist und bleibt, trotz vielversprechender Diversifizierungsversuche, die im Folgenden näher vorgestellt werden, vom Global Player Volkswagen abhängig, auch wenn sich die Bedingungen günstiger gestalten als vor 30 Jahren.

Nach der erfolgreichen Umsetzung des AutoVision-Konzeptes werden sich die Akteure der Wolfsburg AG in den kommenden Jahren mit der Stärkung des Mobilitätsclusters und dem Aufbau weiterer innovativer Milieus im IT- und im Gesundheitssektor befassen.

Dass die IT-Branche für die zukünftige Wirtschaftsentwicklung von herausragender Bedeutung ist, zeigt nicht nur die Zunahme von computergesteuerten Produktionsprozessen. Die Informationstechnologie erweist sich als Querschnittstechnologie, die in allen Branchen zu finden ist. Die Wolfsburger Akteure haben das Potential erkannt und setzen mit einigen bedeutenden Ansiedlungen erste Akzente in der Region. Dependanzbüros von Global Playern der IT-Branche, wie IBM, Sisko oder Hewlett Packard, haben sich im Forum AutoVision angesiedelt. Die regionalen Akteure sehen nicht nur eine Zusammenarbeit der IT-Unternehmen mit Volkswagen, sondern versprechen sich ein lokales Netzwerk der IT-Global Player untereinander, um gemeinsam an Produktinnovationen zu arbeiten.

Auf dem Gesundheitssektor soll sich Wolfsburg innerhalb eines Jahrzehntes zum führenden deutschen Gesundheitsstandort entwickeln. Dabei soll ein Dienstleistungscluster für den privaten Markt entstehen. Der Clusteraufbau wird seit dem Frühjahr 2003 durch die Wolfsburg AG unterstützt.

Als letzten Schritt planen die Akteure den Aufbau einer Clusterdrehscheibe, den sogenannten ‚Mobile Life Campus‘ und die Volkswagen AutoUni. Ziel ist die Schaffung einer nachhaltigen, sich selbst reproduzierenden Wirtschaftsstruktur mit einem

---

<sup>150</sup> Vgl. Interview mit Heike Müller, Leiterin Strategie, Entwicklung und Kommunikation der Wolfsburg AG, am 22.10.03.

breiten Unternehmensspektrum, die alle vier Cluster miteinander vernetzt und ein innovatives, diversifiziertes Wirtschaftsgefüge am Standort Wolfsburg etabliert. Mit der AutoUni, die als erster Einzelmietler in die Räumlichkeiten des voraussichtlich bis Mitte 2005 fertiggestellten Mobile Life Campus einziehen wird, soll eine praxisnahe Zusammenarbeit von Wissenschaft und Industrie entstehen.<sup>151</sup>

Was ergibt die vorangegangene Analyse für die Gestaltung der Public-Private-Partnership?

Der Volkswagen-Konzern hat sich als Motor der regionalen Kooperation in Wolfsburg erwiesen. Eine Kultur des gegenseitigen Lernens ist durch die Zusammenarbeit von Kommune und Konzern innerhalb der Wolfsburg AG entstanden. Die Theorie über die positiven Effekte einer derartigen Partnerschaft können in Wolfsburg exemplarisch bestätigt werden. Die internen Prozesse laufen in der städtischen Verwaltung anders als in einem erwerbswirtschaftlich tätigen Unternehmen, so dass durch ein gemeinsames Handeln effiziente und marktnahe Verfahrensweisen mit sozialer Verantwortung gekoppelt werden und Synergieeffekte für beide Partner entstehen. Alle Wolfsburger Akteure haben diesen Zusammenhang erkannt und ihr Know-how gebündelt.

Volkswagen verbindet mit dem Aufbau Wolfsburgs zu einer Freizeit- und Tourismusregion eine Imageaufwertung des eigenen Konzerns. Durch den Geschäftsbereich Lieferantenansiedlung werden Konzernressourcen eingespart, da sich die Automobilzulieferer mit ihren Produktions- und Entwicklungspotentialen in räumlicher Nähe zu VW ansiedeln. Im Gegenzug wird eine für die kommunale Unabhängigkeit wichtige Wirtschaftsstruktur durch die Cluster IT, Freizeit und Gesundheit aufgebaut. Alle Aktivitäten zusammen können auch in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit Wolfsburgs im internationalen und nationalen Standortwettbewerb sichern.

Ein Machtungleichgewicht auf der Entscheidungs- und Verhandlungsebene ist zwischen dem Global Player und der Kommune nicht gegeben, obwohl nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Wolfsburg AG ohne den finanzstarken Partner Volkswagen nicht die hervorragenden Startbedingungen gehabt hätte. Gerade die PSA, als finanzielle Stütze der Wolfsburg AG, ist in 50 bis 70 Prozent der Fälle ausschließlich für den Konzern tätig.

---

<sup>151</sup> Vgl. Dierkes, K. (2003, 15. September). 5 Jahre AutoVision in Wolfsburg [...].

### 5.3 Die Kunst, Regionen wie Unternehmen zu führen

Ein erfolgreicher, innovativer Strukturwandel kann durch regionale Kooperationen im Rahmen von Public-Private-Partnerships umgesetzt werden. Die Ansätze in Dortmund und Wolfsburg unterstreichen diese These und haben ihr Pendant bereits in anderen Regionen gefunden. Das Projekt im Raum Hannover (Hannover-Projekt) kann an dieser Stelle als weiterer, aktueller Versuch der nachhaltigen Standortverbesserung angesehen werden.

Eine Tatsache ist dabei aber deutlich zu betonen: Das Konzept der AutoVision in Wolfsburg ist in dieser Form kaum an anderen Standorten umsetzbar. Die herausragende Stellung des Volkswagen-Konzerns, der als Global Player eine hohe finanzielle Beteiligung sichern kann, ist an vielen anderen Standorten mit mittelständischer Wirtschaftsstruktur nicht gegeben. Aus diesem Grund lassen sich die Ansätze in Dortmund eher auf andere Regionen übertragen.

Die entscheidende Frage, die es in diesem Kapitel zu beantworten gilt, lautet daher: Was können andere Regionen lernen und welche Grundkonzepte sind übertragbar?

Zusammengefasst kann man den Komplex mit den vier Stichworten, **Regionalisierung, Public-Private-Partnership, Managementprinzipien** und **Clusterentwicklung in Fokusbranchen** umreißen.

Mit dem Rahmenkonzept der Regionalisierung soll noch einmal die Bedeutung regionalen Handelns in Zeiten der Globalisierung hervorgehoben werden.

Die Ökonomie hat, unter anderem durch die enormen Fortschritte in der Informationstechnologie, eine Weiterentwicklung in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten erfahren, die die nationalen Grenzen der Produktion weit überschritten hat. Das Finanzkapital ist deutlich mobiler geworden und dessen Verwertung ist, durch den Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen im Produktionsprozess, unabhängiger von natürlichen Ressourcen und lokalen Bedingungen geworden. Unterstützt wird dieser Prozess durch die Abschaffung von staatlichen Kapitalkontrollen. Die Zunahme von multinationalen Unternehmen, die an Standorten weltweit tätig sind, hat des Weiteren ihren Beitrag zum Abbau von staatlichen Grenzen in Bezug auf die Wirtschaft geleistet. Auch die mittelständischen Unternehmen orientieren sich vermehrt an den Bedingungen der globalen Ökonomie. Trotz oder gerade wegen dieser Tendenzen hat



der räumliche Bezug der wirtschaftlichen Entwicklung aber nicht an Bedeutung verloren. Immer noch sind es die regionalen Faktoren, die in ihrer spezifischen Kombination entscheidend für Entwicklung und Innovation sind. Aufgrund einer freien Wirtschaftsordnung und dem Rückzug des Nationalstaates sind es die regionalen Akteure, die in Kooperationen Strategien zur Standortprofilierung entwickeln. Der Bezugsrahmen ist nicht mehr der Nationalstaat, sondern die globale Ökonomie. Mit dem Angebot der besten Standort- und Entwicklungsbedingungen versuchen nunmehr Regionen im weltweiten Wettbewerb zu bestehen. Die Erkenntnis, dass dies nur in Form von Kooperationen und Netzwerken geschehen kann, die das schwer artikulierbare Wissen bündeln und innovative Milieus hervorbringen, hat zu öffentlich-privaten Beziehungen, wie dem dortmund-project oder der Wolfsburg AG, geführt.<sup>152</sup>

Das in dieser Untersuchung vorgestellte Organisationskonzept der Public-Private-Partnership stellt eine Möglichkeit der regionalen Kooperation dar, um den Strukturwandel an einem Standort aktiv zu gestalten und die Wirtschaft in Bezug auf die globalen Herausforderungen wettbewerbsfähig zu machen.

Dabei steht das gegenseitige Lernen der privaten und öffentlichen Akteure im Vordergrund der Kooperation. Ziel ist es, eine Win-Win-Situation für beide Partner zu erreichen. Dieses Prinzip lässt sich auch auf andere Regionen übertragen. Ob diese mittelständisch oder großindustriell geprägt sind, ist nicht entscheidend. Die klassischen Managementprinzipien von der Führung über die operative Planung und Controlling bis hin zu Forschung und Personal können hierbei auf die regionalen Strategien zur Standortverbesserung übertragen werden (vgl. Abbildung 19).

---

<sup>152</sup> Vgl. Keating, M. (1997). Zur politischen Ökonomie des Regionalismus.

**Abbildung 19<sup>153</sup>: Zehn Gebote der Regionalentwicklung**

| <b>Managementprinzipien</b>               | <b>Gebote der Regionalentwicklung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Führung</b>                            | 1. Deutlich erkennbare Führung durch regional anerkannte Persönlichkeiten und klares Bekenntnis der Handlungsträger.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Strategische und operative Planung</b> | 2. Gut kommunizierbare Vision (top-down) für langfristiges Wachstum und konkrete, zielgerichtete Projekte (bottom-up).<br>3. Mut zur Fokussierung auf innovative Wachstumsbranchen mit Anspruch auf eine nationale und internationale Spitzenposition.<br>4. Schnelle Erfolge (Early Wins) und Durchhaltevermögen. |
| <b>Controlling</b>                        | 5. Quantifizierte Zielsetzung, Metrik zur Erfolgsmessung und Maßnahmen zur Steuerung des Projekterfolges.<br>6. Investition statt Subvention – wirtschaftlich tragfähige Ansätze umsetzen (regionaler Businessplan).                                                                                               |
| <b>Forschung und Entwicklung (F+E)</b>    | 7. Systematische Stärkung der Innovationsbasis.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Organisation</b>                       | 8. Langfristig angelegte Umsetzungsorganisation in Form einer Public-Private-Partnership mit gezielt angelegten Win-Wins.                                                                                                                                                                                          |
| <b>Personal</b>                           | 9. Professionelle Managementausstattung durch attraktive Tätigkeitsfelder.<br>10. Verpflichtung aller Akteure auf Programmziele und fortlaufende Einbeziehung durch umfassenden Change-Management-Ansatz.                                                                                                          |

Zusammenfassend ist die Basis für ein erfolgreiches Regionalmanagement dann gegeben, wenn regional anerkannte Experten in einer auf längere Dauer angelegten Public-Private-Partnership zusammenfinden und die Umsetzung des Aufbaus von

<sup>153</sup> Quelle: eigene Darstellung und Änderungen auf Basis: Stuchtay, M. (2003, 15. Mai). Von der Kunst Regionen wie Unternehmen [...], S. 10.

innovativen Wachstumsclustern systematisch vorantreiben. Dabei spielen Faktoren wie eine professionelle Innen- und Außenkommunikation eine ebenso entscheidende Rolle wie ein umfassender Businessplan, der Ziele, Investitionen und Verlauf des Projektes klar strukturiert und eine Erfolgsmessung zulässt.

Regionen, die sich im Zuge der weltweiten Standortkonkurrenz auf den hinteren Plätzen bewegen, sind häufig geprägt durch altindustrielle Wirtschaftsstrukturen, einen geringen Umfang an Dienstleistungsarbeitsplätzen und generell Branchen, die sich am Ende des Produktlebenszyklus befinden, den sogenannten Basisbranchen mit ausgereiften Produkten. Innovative Milieus sind hier kaum zu erwarten. Aus diesen Gründen ist für die weitere Entwicklung dieser Regionen die Etablierung von jungen Fokusbranchen mit einer hohen Wachstumsdynamik von großer Bedeutung. Zu diesen zählen beispielsweise die Biotechnologie, die Mikrosystemtechnik oder die Nanotechnologie, aber auch Bereiche der Informationstechnologie. Die Region Dortmund hat diesen Weg des Aufbaus von neuen Clustern im Bereich der IT und MST eingeschlagen, währenddessen die Wolfsburger Akteure, bedingt durch den Global Player Volkswagen, auf einen Ausbau des Mobilitätsclusters setzen, der umrahmt wird von Clustern der Branchen Tourismus, IT und Gesundheit. Dass sich eine Clusterentwicklung nicht in kurzer Zeit vollzieht, muss bei dem Aufbau von neuen Fokusbranchen bedacht werden. Die Potentiale, die durch die Ansiedlung oder Gründung von kleinen, innovativen und im Resultat vernetzten Unternehmen entstehen, können sich durch sogenannte Folgeeffekte auch auf andere Branchen auswirken. Die Unternehmen benötigen qualifizierte Arbeitskräfte, Wohnraum muss geschaffen werden und ein Dienstleistungsangebot von der Gastronomie und Freizeit bis zu unternehmensnahen Dienstleistungen siedelt sich in den neuen Gewerbezentren und Innenstädten an.

Die beiden Projekte in Dortmund und Wolfsburg setzen auf diesen Ansatz und betätigen sich erfolgreich beim Clusteraufbau in ihren Regionen. Ob dies nun aufbauend auf eine die Region prägende Wirtschaftsstruktur geschieht, die umrahmt wird von neuen Branchen oder als Versuch gänzlich neue Strukturen in altindustriellen Regionen zu etablieren, ist nicht maßgeblich. Entscheidend für einen erfolgreichen Strukturwandel und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist vielmehr die gegenseitige Bereitstellung spezifischen Wissens innerhalb von institutionellen Kooperationen

und die Etablierung von zukunftsweisenden Branchen mit Querschnittsfunktion, die zu einem branchenübergreifenden Clusteraufbau beitragen.

## 6. Fazit

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stand die Analyse der beiden Standortstrategien in Dortmund und Wolfsburg, mit denen die regionalen Akteure den Strukturwandel in ihrer Region aktiv gestalten. Ziel dieses Strukturwandels ist es, an beiden Standorten innovative, zukunftsweisende Milieus aufzubauen und die Regionen für die Herausforderungen der globalen Ökonomie wettbewerbsfähig zu machen. Die Untersuchung hat, ausgehend von einem theoretischen und praktischen Bezugsrahmen, die Fragen erläutert, wie sich der Strukturwandel in den letzten Jahrzehnten in den beiden Regionen bemerkbar gemacht hat und welche Auswirkungen er hatte. Zudem wurde erörtert, wie Kooperationsbeziehungen auf regionaler Ebene gestaltet werden können, welche Erfolge sich abzeichnen und welche Ansätze auf andere Krisenregionen übertragen werden können.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst.

Eine dynamische Wirtschaft ist gekennzeichnet durch einen permanenten Strukturwandel. Veraltete Produktionsverfahren und Prozesse werden stetig durch neue Konzepte ersetzt, dabei hat sich der Strukturwandel in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten beschleunigter vollzogen als jemals zuvor. Die enormen Entwicklungen, die durch das Aufkommen der Informationstechnologie und der Mikrotechnik im Allgemeinen hervorgebracht wurden, haben zu einer globalen Ökonomie geführt, in der der Kapitaleinsatz fast unabhängig von natürlichen Ressourcen an jedem beliebigen Standort erfolgen kann.

Die Bundesrepublik Deutschland hat den weltweiten Trend zu Dienstleistungen mitgetragen und sich zu einer Dienstleistungsgesellschaft mit industrieller Basis entwickelt. Nahezu 70 Prozent aller Erwerbstätigen sind im Dienstleistungssektor tätig. Die Verflechtungen zum Produzierenden Gewerbe sind an dem hohen Tertiarisierungsgrad der Tätigkeitsprofile erkennbar. Die Hälfte aller Tätigkeiten in diesem Wirtschaftssegment werden den Dienstleistungen zugerechnet. Damit kann für die deutsche Wirtschaft folgendes Resümee gezogen werden: Zwar ist die Industrie noch immer eine wichtige Drehscheibe der wirtschaftlichen Aktivitäten, aber zunehmend weisen die produzierten Güter einen zusammengesetzten Charakter aus Dienst- und Industrieleistungen auf. Beide Sektoren sind miteinander verflochten und voneinander abhängig.

Einen zunehmenden Anteil des Dienstleistungssektor am Wirtschaftsgefüge bestimmt auch das Bild in Dortmund und dem Ruhrgebiet. War die Region jahrzehntelang von der großindustriell organisierten Montanindustrie geprägt, so stieg auch hier, nach dem Zusammenbruch der Kohle- und Stahlindustrie seit den 1950er/60er Jahren, der Anteil der Dienstleistungsarbeitsplätze. Anders als in Gesamtdeutschland standen die Menschen im Ruhrgebiet aber vor einem komplexen Problem: Die Schaffung von Dienstleistungsarbeitsplätzen konnte den beschleunigten Abbau von Industriearbeitsplätzen nicht kompensieren. Dadurch geriet die Region zunehmend in eine Strukturkrise, die in der überdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit ihren Ausdruck fand.

Anders sah die Entwicklung in der Region Wolfsburg aus. Mehr als 60 Jahre ist Wolfsburg durch die Abhängigkeit vom Volkswagen-Konzern gekennzeichnet. Einerseits profitiert die Region von der wirtschaftlichen Stärke des Global Players und bis in die 1990er Jahren sind rund 60 Prozent aller Erwerbstätigen bei VW beschäftigt, auf der anderen Seite treffen Konjunkturerinbrüche den Standort um so massiver. Die Dominanz von Industrietätigkeiten in dieser Region stellt in einer Dienstleistungsgesellschaft die Schwachstelle im Standortwettbewerb dar. Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts ist der Anteil der Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe in Wolfsburg lediglich auf knapp 68 Prozent gesunken, der Anteil der Dienstleistungsbeschäftigten nur auf rund 32 Prozent angestiegen. Eine Diversifizierung der Wirtschaftsstrukturen gestaltete sich ohne die Mithilfe von VW schwierig.

Im Kontext der zunehmenden Bedeutung von Regionen innerhalb der globalen Ökonomie nimmt der Aufbau von innovativen Clustern in den so genannten Fokusbranchen mit Wachstumspotentialen eine herausragende Stellung ein. Nur in Netzwerken zwischen unterschiedlichen regionalen Akteuren kann spezifisches, schwer artikulierbares Wissen aggregiert werden. Die Ideen und Ressourcen der wirtschaftlichen Entwicklung werden in den ansässigen Unternehmen und bei den Verbänden und Kommunen gesucht, um in wechselseitiger Zusammenarbeit die regionalen Innovationspotentiale zu identifizieren und in Projekten umzusetzen.

Dieser Ansatz der Krisenbewältigung wurde in Form einer Public-Private-Partnership von den Dortmunder und den Wolfsburger Akteuren aufgegriffen und in verschiedenen Einzelprojekten unter dem Dach des dortmund-project bzw. der Wolfsburg AG umgesetzt.

Ein Überblick über drei Jahre dortmund-project hat ergeben, dass sich die regionalen Akteure auf dem richtigen Weg befinden, Dortmund zu einem führenden Standort der Logistik, IT und MST zu machen. Aufgrund der schlechten konjunkturellen Lage der letzten Jahre gestaltet sich der Aufbau des IT- und MST-Clusters zwar schwieriger als erwartet, zahlreiche Ansiedlungen konnten aber erfolgreich vollzogen werden. Besonders die Betreuung von Unternehmensgründern erweist sich als effektives Instrument, neue Wirtschaftsstrukturen durch eine gezielte Förderung aufzubauen. Probleme ergeben sich noch bei der Suche nach Venture-Kapitalgebern, der geringen Internationalität der Dortmunder IT-Branche und dem stereotypischen Image der Region als abgewirtschaftete Industrielandschaft. In dem kurzen Zeitraum seit Projektbeginn hat sich das Dortmunder Bild allerdings enorm gewandelt. Kompetenzzentren der neuen Leitbranchen sind entstanden und für die nahe Zukunft versprechen sich die Akteure Folgeeffekte aus dem Clusteraufbau, die nicht nur für Fachkräfte von Nutzen sind, sondern auch Geringqualifizierten die Chance auf eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt bieten.

In Wolfsburg sind, anders als in Dortmund, die Effekte des AutoVision-Konzeptes direkt auf den Arbeitsmarkt übertragbar. Die Arbeitslosigkeit hat sich um die Hälfte reduziert und die Erwerbstätigkeit ist angestiegen. Der Aufbau eines Mobilitätsclusters rund um den Automobilhersteller Volkswagen ist gelungen. Zahlreiche Zuliefererunternehmen haben sich an dem Standort angesiedelt und bilden in Forschungskooperationen innerhalb des SE-Zentrums eine innovative Basis für zukünftige Produkte und Verfahrenstechniken. Durch eine umfassende Betreuung von einzelnen Existenzgründern ist die Gründungsrate in Wolfsburg stark angestiegen. Probleme bereitet die Umsetzung des Freizeitclusters im Rahmen des ErlebnisWelt-Konzeptes. Es konnten erst wenige Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor geschaffen werden, dadurch hat sich der Anteil der Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung noch nicht entscheidend erhöht. Mit dem Ansatz des Aufbaus von Clustern in den Bereichen Gesundheit und IT ist ein weiterer Schritt in Richtung einer Diversifizierung der Wirtschaftsstrukturen erfolgt, dessen Umsetzung in den nächsten Jahren beobachtet werden muss. Der Volkswagen-Konzern wird auch in Zukunft eine starke Rolle innerhalb der Wolfsburg AG spielen. Aus rechtlichen Gründen könne Expansionsstätigkeiten außerhalb Wolfsburgs nur durch die Mithilfe des Konzerns erfolgen. Mit dem Aufbau der AutoVision GmbH, in Anlehnung an die PersonalServiceAgentur, ist frühzeitig der Schritt getätigt worden, das Know-how der Wolfsburger auch in

andere Regionen zu ‚exportieren‘. Ein Machtungleichgewicht auf der Entscheidungs- und Verhandlungsebene ist zwischen dem Global Player und der Kommune nicht festgestellt worden. Aufgrund des finanziellen Rückhaltes, den der VW-Konzern dem Gesamtkonzept bietet, kann aber noch nicht gänzlich von einem Abbau der Abhängigkeit Wolfsburgs gesprochen werden. Die regionale Wirtschaft bleibt eng mit dem Automobilhersteller verzahnt. Dies ist allerdings auch per se nicht anders in der AutoVision vorgesehen worden.

Im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Konzepte ist die Strategie in Dortmund mit ihrer mittelständisch geprägten Wirtschaft eher auf andere Regionen anwendbar, als die besondere Konstellation in Wolfsburg. Generell sind die Grundpfeiler der Regionalentwicklung aber in vielen Krisenregionen einsetzbar. Die Basis für ein erfolgreiches Regionalmanagement ist gegeben, wenn regional anerkannte Experten in einer auf längere Dauer angelegten Public-Private-Partnership zusammenfinden und die Umsetzung des Aufbaus von innovativen Wachstumsclustern systematisch vorantreiben. Dabei spielen Faktoren wie eine professionelle Innen- und Außenkommunikation eine ebenso entscheidende Rolle wie ein umfassender Businessplan, der Ziele, Investitionen und Verlauf des Projektes klar strukturiert und eine Erfolgsmessung zulässt.

Der Clusteransatz mit seinen vernetzten Strukturen ist hierbei ein effektives Mittel, die Potentiale einer wissensbasierten Ökonomie nachhaltig auszuschöpfen. Die beiden Entwicklungsstrategien in Dortmund und Wolfsburg unterstreichen die Erfolgsaussichten des Ansatzes. Eine endgültige Bewertung der Effizienz kann allerdings erst in einigen Jahren vorgenommen werden, so dass die vorliegende Untersuchung nur den Anspruch eines Zwischenresümées hat.



## 7. Literaturverzeichnis

- Adamaschek, B. & Pröhl, M. (Hrsg.). (2003). Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Adrian, L. (2003). Regionale Netzwerke als Handlungskonzept. Erfolg versprechender Weg einer innovationsorientierten Regionalentwicklung? Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Amt für Statistik und Wahlen der Stadt Dortmund (Hrsg.). (1972, März). Dortmunder Statistik. Die Entwicklung und Struktur der Dortmunder Wirtschaft (Sonderheft 47). Dortmund: Selbstverlag.
- Bell, D. (1985). Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Germinal-Verlag.
- Benstem, B. (2002, 12. Juli). Aus Schwächen werden Stärken. Unternehmensberater Kraljic: Die Denkweise zählt. Goslarsche Zeitung, S. 6.
- Betriebsrat Thyssen Krupp Stahl AG, Dortmund, DGB Dortmund, IG-Metall Verwaltungsstelle Dortmund (Hrsg.). (1998). Dortmunder Memorandum. 5. November 1998. Dortmund: Selbstverlag.
- Blöcker, A. & Walker, B. (1994). Automobilregionen im Vergleich. Die regionale Bedeutung der Volkswagen AG in Südostniedersachsen und Zwickau/Chemnitz. In H. Kilper & D. Rehfeld (Hrsg.), Konzern und Region. Zwischen Rückzug und neuer Integration (S. 267-315). Münster: LIT Verlag.
- Braczyk, H.-J. & Heidenreich, M. (1998). Regional governance structures in a globalized world. In H.-J. Braczyk, P. Cooke & M. Heidenreich (Hrsg.), Regional Innovation Systems. The role of governance in a globalized world (S. 414-440). London: UCL Press.

- Cezanne, W. (1994). Allgemeine Volkswirtschaftslehre (Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Clark, C. (1957). The conditions of economic progress (3. ed, largely rewritten). London: Macmillan.
- Damberg, J. (2002). The Role of High-Technology Clusters as New Economic Regeneration Strategies for City-Regions in Crisis. Recent Developments and Prospects for Merseyside and Dortmund. Diplomarbeit an der Fakultät für Raumplanung der Universität Dortmund.
- DGB Dortmund, Hamm/Unna (Hrsg.). (1998). Die Regionalwirtschaft im Östlichen Ruhrgebiet. Profile, Kompetenzen, Potenziale. 8 Kurzportraits. Dortmund: Selbstverlag.
- Dierkes, K. (2003, 15. September). 5 Jahre AutoVision in Wolfsburg. Eine erste Bilanz. Powerpoint-Präsentation anlässlich einer Veranstaltung der Stadt Wolfsburg am 15.09.03, Wolfsburg.
- dortmund-project (Hrsg.). (2003). Jahresbericht dortmund-project 2002. Dortmund: Selbstverlag.
- dortmund-project (Hrsg.). (2003). Statistik. Gründungswettbewerb IT 2003. Unveröffentlichte Excel-Tabelle, bezogen über M. Heller am 15.10.03, Dortmund.
- Edler, D., Görzig, B., Schumacher, D., Stille, F., Teichmann, D., Vesper, D. & Zwiener, R. (1998). Deutschland im Strukturwandel. Strukturberichterstattung 1997. Berlin: Duncker & Humblot.
- Endrulat, S. (2001). Global Player und ihr Engagement in der Stadtentwicklung. Chancen und Risiken unternehmerischen Engagements dargestellt am Beispiel der Aktivitäten der Volkswagen AG in Wolfsburg. Diplomarbeit an der Fakultät für Raumplanung der Universität Dortmund.

- Fischer, J. & Gensior, S. (1998). Was sind ‚Netzwerke‘, wie entstehen sie und wie werden sie zusammengehalten? In R.G. Heinze & H. Minssen (Hrsg.), Regionale Netzwerke – Realität oder Fiktion? (S. 33-40). Diskussionspapier Nr. 98-4 an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.
- Fourastié, J. (1969). Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts (Zweite Auflage). Köln: Bund-Verlag.
- Freundt, A. (2003). Entwicklungspotenziale der Kulturwirtschaft in altindustriellen Regionen. Chancen der Förderung von Clustern im Ruhrgebiet und in Merseyside. Diplomarbeit an der Fakultät für Raumplanung der Universität Dortmund.
- Genosko, J. (1999). Netzwerke in der Regionalpolitik. Marburg: Schüren-Verlag.
- Goch, S. (2002). Eine Region im Kampf mit dem Strukturwandel. Bewältigung von Strukturwandel und Strukturpolitik im Ruhrgebiet. Essen: Klartext Verlag.
- Grauel, R. (2001). Alle für eines. McK Wissen, 1, S. 60-73.
- Grömling, M. u.a. (1998). Industrie und Dienstleistungen im Zeitalter der Globalisierung. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Hamm, R. & Wienert, H. (1990). Strukturelle Anpassung altindustrieller Regionen im internationalen Vergleich. Berlin: Duncker & Humblot.
- Harth, A., Herlyn, U., Scheller, G. & Tessin, W. (2000). Wolfsburg: Stadt am Wendepunkt. Eine dritte soziologische Untersuchung. Opladen: Leske + Budrich.

- Heidenreich, M. (1997). Wirtschaftsregionen im weltweiten Innovationswettbewerb. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 49(3), S. 500-527.
- Heidenreich, M. (2000). Regionale Netzwerke. In J. Weyer (Hrsg.), Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung (S. 87-110). München: Oldenbourg.
- Heinze, R.G., Voelzkow, H. & Hilbert, J. (1992). Strukturwandel und Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Entwicklungstrends und Forschungsperspektiven. Opladen: Leske + Budrich.
- Heinze, R.G. (1994). Der Standort Ruhrgebiet im Strukturwandel: Wirtschaftliche, ökologische und soziale Herausforderungen für eine aktive Industriepolitik. Diskussionspapier Nr. 94-06 der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.
- Heinze, R.G., Strünck, C. & Voelzkow, H. (1997). Die Schwelle zur globalen Welt. Silhouetten einer regionalen Modernisierungspolitik. In U. Bullmann & R.G. Heinze (Hrsg.), Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven (S. 317-346). Opladen: Leske + Budrich.
- Henrichsmeyer, W., Gans, O. & Evers, I. (1993). Einführung in die Volkswirtschaftslehre (Zehnte, verbesserte Auflage) (199 Übersichten). Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.
- Herlyn, U. u.a. (1982). Stadt im Wandel. Eine Wiederholungsuntersuchung der Stadt Wolfsburg nach 20 Jahren. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Herrigel, G. (2002). Großunternehmen und Regionen: Neue Formen des Engagements. In U. Mückenberger & M. Menzl (Hrsg.), Der Global Player und das Territorium (S. 226-239). Opladen: Leske + Budrich.
- Heuer, S. (2001). Mehr Kunst als Wissenschaft (Interview mit Michael E. Porter). McK Wissen, 1, S. 20-25.

- Hudson, R. (1999). Institutional Change, Cultural Transformation, and Economic Regeneration: Myths and Realities from Europe's Old Industrial Areas. In A. Amin & N. Thrift (Hrsg.), *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe* (S. 196-216). Oxford: Oxford University Press.
- IHK Dortmund (Hrsg.). (1992). *Strukturwandel im westfälischen Ruhrgebiet. Dortmund/Hamm/Unna 1980-2000. Bestandsaufnahme. Perspektiven. Folgerungen. Forderungen.* Dortmund: Selbstverlag.
- IHK Dortmund (Hrsg.). (2003, 16. Juli). *Journal zur Wirtschaftsentwicklung Dortmund.* Internes Skript zur Information der Mitarbeiter, Dortmund.
- Jung, H.-U. (2002). *Regionalbericht 2002. Aktuelle wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen Niedersachsens und den angrenzenden Hansestädten* (unter Mitarbeit von Klaus-Jürgen Henschel). Hannover: NIW.
- Keating, M. (1997). Zur politischen Ökonomie des Regionalismus. In U. Bullmann & R.G. Heinze (Hrsg.), *Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven* (S. 77-105). Opladen: Leske + Budrich.
- Kentrup, R. (2003, 19. März). *Gründerhafen. Das neue Dortmund* (eine Verlagsbeilage der Ruhr-Nachrichten), S. 19.
- Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.). (2002). *Das Ruhrgebiet. Landeskundliche Betrachtung des Strukturwandels einer europäischen Region.* Essen: Selbstverlag.
- Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.). (2002, Juli). *Regionalinformation Ruhrgebiet.* Essen: Selbstverlag.
- Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.). (2003). *Städte- und Kreisstatistik Ruhrgebiet 2002.* Essen: Selbstverlag.

- Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.). (2003). Zahlenspiegel Ruhrgebiet. Strukturdaten im Zeitvergleich. KVR.NW.BR (aktualisierte Diskettenauflage). Essen: Selbstverlag.
- Köhler, H.-D. (2002). Lokale Vernetzung in der globalen Produktion am Beispiel der Automobilkonzerne. In U. Mückenberger & M. Menzl (Hrsg.), *Der Global Player und das Territorium* (S. 125-151). Opladen: Leske + Budrich.
- Kujath, H. J. (1998). Regionen im globalen Kontext. In H.J. Kujath (Hrsg.), *Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes* (S. 13-37). Berlin: Ed. Sigma.
- Läßle, D. (1998). Globalisierung – Regionalisierung: Widerspruch oder Komplementarität. In H.J. Kujath (Hrsg.), *Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes*. Berlin: Ed. Sigma
- Löbke, K. & Kruck, R. (1976). *Wirtschaftsstrukturelle Bestandsaufnahme für das Ruhrgebiet*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Marx, K. & Engels, F. (1972). *Ausgewählte Werke in sechs Bänden. Band 1*. Berlin: Dietz Verlag.
- Müssen unsere Stärken besser kommunizieren (Interview mit Professor Hans-Jürgen Kottmann). (2002, 30. Oktober). *Recklinghäuser Zeitung*, S. 5.
- Neumann, L. F. (Hrsg.). (1987). *Die Ruhrkohle AG: sozialökonomische Unternehmensbiographie eines Konzerns*. Bochum: Germinal-Verlag.
- Nohr, H. (2001). Wissen wird zum Fokus betrieblichen Managements. Eine Kurzübersicht zum Wissensmanagement. Arbeitspapiere Wissensmanagement Nr. 4/2001 der Fachhochschule Stuttgart.

- Porter, M. E. (1986). Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive Advantages). Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Porter, M. E. (1992). Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy) (7. Auflage). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Prätorius, G. (2002). Global Player und regionale Entwicklung: Auflösungen – Hegemonie – Partnerschaft? In U. Mückenberger & M. Menzl (Hrsg.), Der Global Player und das Territorium (S. 70-90). Opladen: Leske + Budrich.
- Rehfeld, D. (1998). Theoretische und empirische Befunde von Produktionsclustern/-netzwerken und Ansatzpunkte für Verbundstrategien. In Regio Institut für Regionalentwicklung und Informationssysteme an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Hrsg.), Regionalentwicklung zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Zur Innovationsfähigkeit von Regionen (S. 47-59). Oldenburg: bis-Verlag.
- Rehfeld, D. & Wompel, M. (1999). Standort mit Zukunftsprofil: Innovations-schwerpunkte in Dortmund. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 1999-02, Gelsenkirchen.
- Roentgen, F. (2001). Public-Private-Partnership. Eine effizienzorientierte Analyse kommunaler Aufgabenerfüllung unter Einbeziehung erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen. Aachen: Shaker Verlag.
- Roggencamp, S. (1999). Public Private Partnership. Entstehung und Funktionsweise kooperativer Arrangements zwischen öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft. Frankfurt a.M.: Lang.
- Schmid, C. (1996). Urbane Region und Territorialverhältnis – Zur Regulation des Urbanisierungsprozesses. In M. Bruch & H.-P. Krebs (Hrsg.), Unternehmen Globus. Facetten nachfordistischer Regulation (S. 224-253). Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

- Schwingboth, B. (2003, Januar). Start-Kapital. Ruhr-Nachrichten Plus. Informationen für Fach- und Führungskräfte, 20, S. 7.
- Schwingboth, B. (2003, 19. März). Ankermieter. Das neue Dortmund (eine Verlagsbeilage der Ruhr-Nachrichten), S. 13.
- Schwonke, M. (1967). Wolfsburg. Soziologische Analyse einer jungen Industriestadt (in Zusammenarbeit mit Ulfert Herlyn). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Stadt Dortmund (Hrsg.). (2003). Dortmunder Statistik. Jahrbuch 2003. Dortmund: Selbstverlag.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (1970). Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1970. Stuttgart: Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (1980). Statistisches Jahrbuch 1980 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (1990). Statistisches Jahrbuch 1990 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (1998). Statistisches Jahrbuch 1998 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2001). Statistisches Jahrbuch 2001 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Stuchtey, M. (2001). Zurück zu den Wurzeln. McK Wissen, 1, S. 48-51.
- Stuchtey, M. (2003, 15. Mai). Von der Kunst Regionen wie Unternehmen zu führen. Präsentation auf der InnoRegio Klausurtagung am 15. Mai 2003.



- Stürmer, D. (2002). Das dortmund-project als Strategie zur Bewältigung des Strukturwandels im Ruhrgebiet. Diplomarbeit an der Fakultät für Raumplanung der Universität Dortmund.
- Voelzkow, H. (1998). Gibt es einen Bedeutungszuwachs von Regionen im Zeitalter der Globalisierung? In R.G. Heinze & H. Minssen (Hrsg.), Regionale Netzwerke – Realität oder Fiktion? (S. 9-17). Diskussionspapier Nr. 98-4 der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.
- Vollmer, H., Langenhoff, G., Skorvanek, W., Rosendahl, B. & Becke G. (1995). Bericht zur sozialen Lage in Dortmund. Münster: LIT.
- Westdeutsche Allgemeine Zeitung (Hrsg.). (1997). Chronik Ruhrgebiet (2., aktualisierte Auflage). Gütersloh: Chronik Verlag.
- Wienert, H. (1993). Kohle und Stahl unter anhaltendem Veränderungsdruck. In H. Dürr & J. Gramke (Hrsg.), Erneuerung des Ruhrgebietes. Regionales Erbe und Gestaltung für die Zukunft. Festschrift zum 49. Deutschen Geographentag. Bochum 3.-9. Oktober 1993 (S. 55-63). Paderborn: Schöningh.
- Wildemann, H. (2000). Unternehmensfusion: Die Krupp-Hoesch-Thyssen-Fallstudie. München: Transfer-Centrum GmbH.
- Willeke, S. (1998, 19. November). Tut Modernisierung weh? Die Zeit, S. 17-23.
- Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). (2000). Strukturwandel, Tertiarisierung, Entwicklungspotentiale und Strukturpolitik. Regionen im Vergleich: Ruhrgebiet – Pittsburgh – Luxemburg – Lille. Bonn: Selbstverlag.

- Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (Hrsg.). (2000). dortmund-project. Eine Initiative zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Dortmund zum gezielten Aufbau von Wachstumsclustern. Dokumentation der Ergebnisse der Arbeitsphase I: Analyse und Erstellung eines Handlungskonzeptes bis 2010. Dortmund: Selbstverlag.
- Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (Hrsg.). (1999). Geschäftsbericht 1998. Dortmund: Selbstverlag.
- Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (Hrsg.). (2001). Geschäftsbericht 2000/2001. Dortmund: Selbstverlag.
- Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (Hrsg.). (2003). Geschäftsbericht 2002/2003. Dortmund: Selbstverlag.
- Witt, F. H. (2001). New Economy. Erfolgsfaktoren für Regionen im globalen Wettbewerb. Bonn: Selbstverlag des Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wolfsburg AG (Hrsg.). (2002). Eine Region in Bewegung. Ideen/Impulse/Initiativen. Wolfsburg: Selbstverlag.
- Wolfsburg AG (Hrsg.). (2002). ErlebnisWelt. Eine Stadt in Bewegung. Ideen/Impulse/Initiativen. Wolfsburg: Selbstverlag.
- Wolfsburg AG (Hrsg.). (2003). LieferantenAnsiedlung. Wirtschaftsstandort in Bewegung. Ideen/Impulse/Initiativen. Wolfsburg: Selbstverlag.
- Wolfsburg AG (Hrsg.). (2003). Hintergrundinformationen zur AutoVision und Wolfsburg AG. Hintergründe. Handlungsfelder. Perspektiven . Wolfsburg: Selbstverlag.
- Wolfsburg AG (Hrsg.). (o.J.). PersonalServiceAgentur. Ihr Partner für zuverlässige Personalkonzepte. Ideen/Impulse/Initiativen. Wolfsburg: Selbstverlag.

**Internetquellen:**

- [http://www.arbeitsamt.de/helmstedt/statistik/AMZ\\_Juli\\_2003.pdf](http://www.arbeitsamt.de/helmstedt/statistik/AMZ_Juli_2003.pdf), 21.08.03
- <http://www.clustercompetitiveness.org>, 18.09.03
- <http://www.destatis.de/basis/d/vgr/vgrtab10.htm>, 10.07.03
- <http://www.dortmunder-stadtchronik.de/nrw2.htm>, 11.08.03
- <http://www.dortmund-project.de/profil/arbeitsfelder/index.jsp>, 02.09.03
- <http://www.dortmund-project.de/profil/ueberuns/kernziele.jsp>, 02.09.03
- <http://www.dortmund-project.de/projekte/branchen/start2grow.jsp>, 02.09.03
- [http://www.dortmund-project.de/projekte/branchen/locate\\_it.jsp](http://www.dortmund-project.de/projekte/branchen/locate_it.jsp), 02.09.03
- <http://www.dortmund-project.de/projekte/menschen/lead.jsp>, 02.09.03
- <http://www.dortmund-project.de/projekte/menschen/joy.jsp>, 02.09.03
- [http://www.nls.niedersachsen.de/file/BIP\\_BWS\\_1992\\_2001.xls](http://www.nls.niedersachsen.de/file/BIP_BWS_1992_2001.xls), 21.08.03
- <http://www.reson-online.de/REK/REK-WOB.pdf>, 15.08.03
- <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,191577,00.html>, 11.08.03
- <http://www.vwl.uni-freiburg.de/fakultaet/vw/0102GruWiueb3.pdf>, 21.07.03
- <http://www.wa.uni-hannover.de/wa/gfa2000/pdf/c53.pdf>, 29.09.03
- <http://www.wolfsburg.de/imperia/md/content/wahlen/35.pdf>, 21.08.03

## **8. Interviewverzeichnis**

### **Leitfadeninterviews zum Strukturwandel in Dortmund und zum dortmund-project:**

- Mager, Udo – Direktor des dortmund-project, Interview am 14.10.03.
- Weber, Eberhard – Vorsitzender des DGB Östliches Ruhrgebiet, Interview am 01.10.03.

### **Leitfadeninterviews zum Strukturwandel in Wolfsburg und zum Konzept der AutoVision:**

- Leinweber, Marin – Leiterin Marketing InnovationsCampus der Wolfsburg AG, Interview am 23.10.03.
- Müller, Heike – Leiterin Strategie, Entwicklung und Kommunikation der Wolfsburg AG, Interview am 22.10.03.

Hiermit versichere ich, dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle bildlichen Darstellungen und Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung keiner anderen Prüfungsbehörde oder Fakultät vorgelegen hat.

Bochum, den 26. November 2003

.....

(Unterschrift)